

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS
EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EFECTIVIDAD DEL SEMINARIO DE
CAPACITACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS
FINANCIEROS QUE SE APLICAN EN LAS ESCUELAS BÁSICAS OFICIALES
DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE
PANAMÁ OESTE 1996-1997”**

Por.
Aida E. Afú

Carlos E. Icaza R

Panamá, República de Panamá
2000

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS
EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EFECTIVIDAD DEL SEMINARIO DE
CAPACITACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS
FINANCIEROS QUE SE APLICAN EN LAS ESCUELAS BÁSICAS OFICIALES
DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE
PANAMÁ OESTE 1996-1997”**

Por
Aida E. Afú

Carlos E. Icaza R.

**Tesis presentada como uno de los requisitos para optar por el grado de
Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos, con Especialización en
Administración de la Educación**

7, M

16 ENE 2000

Obsequio del Utrero

1,340

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar, a Dios por haberme permitido la oportunidad de haber culminado otra etapa de mi vida, que me llena de gozo y satisfacción pese a todos los contratiempos.

Dedico este trabajo a mis queridos hijos: Edwin, Dayanara y Carlos; de igual forma a mi madre y a mi esposo por su paciencia y sus palabras de aliento en momentos en que creía, que no podía salir adelante en el avance del mismo.

A mi compañero de tesis profesor Carlos, por su tenacidad y decisión cuando teníamos alguna dificultad en el trabajo. A los que de una u otra forma contribuyeron con sus sabias palabras para que continuara.

Gracias, mil gracias.

Aída

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar, a Dios por haberme permitido la oportunidad de haber culminado otra etapa de mi vida, que me llena de gozo y satisfacción.

Dedico este trabajo a mis queridos hijos:, Ousting, Diana y Karen; de igual forma a mi madre Catalina y a mi esposa Aida Luz por su paciencia y sus palabras de aliento en todo momento.

A mi compañera de tesis, profesora Aida, por su tenacidad y decisión cuando teníamos alguna dificultad en el trabajo.

A todos los que contribuyeron, de una u otra forma, con sus sabias palabras para que continuara.

Gracias, mil gracias

Carlos

ÍNDICE GENERAL

	Páginas
INTRODUCCIÓN.....	xii
RESUMEN.....	1
SUMMARY.....	2
 CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	 7
1.1. ASPECTOS GENERALES.....	7
1.1.1. Situación Actual del Problema.....	7
1.1.2. Hipótesis General.....	10
1.1.3. Objetivos de la Investigación.....	11
a). Objetivos Generales.....	11
b). Objetivos Específicos.....	11
1.1.4. Delimitación.....	12
1.1.5. Limitaciones.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.2.1. Importancia.....	14
1 2.2. Aportes.....	15
 CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	 17
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	18
2.2.1. Hipótesis Nula.....	19
2.2.2. Hipótesis Alterna.....	19

2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	20
2.3.1. Variable Independiente.....	20
2.3.2. Variable Dependiente.....	20
2.3.3. Definición Conceptual.....	20
a). Programa de capacitación en gestión de recursos financieros.....	20
b). Control de los recursos financieros.....	21
2.4. PARADIGMA.....	21
2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
2.6. INSTRUMENTACIÓN.....	22
2.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	23
2.8. PROCEDIMIENTO.....	24
 CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	 27
3.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.....	28
3.1.1. Proceso Administrativo.....	32
3.1.2. Recursos.....	37
3.1.3. Formas de Organización Administrativa.....	41
3.1.4. El Director Escolar: Un Administrador.....	46
a). Cualidades.....	46
b). Responsabilidades.....	48
c). Liderazgo.....	49
3.1.5. Normas Generales de Organización y Operación.....	52
3.2. ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACIÓN	
BÁSICA GENERAL.....	54
3.2.1. Centro de Educación Básica General.....	61
a). Objetivos	62

3.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR.....	63
3.3.1. Presupuesto.....	65
3.3.2. Ingresos.....	68
3.3.3. Egresos o Gastos.....	68
3.3.4. Inversiones.....	70
3.4. LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR.....	71
3.5. LA TEORÍA CONTABLE Y LA GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR EN PANAMÁ.....	74
3.6. CONTROL FINANCIERO ESTABLECIDO A TRAVÉS DE LOS FORMULARIOS EMITIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	87
3.7. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR.....	90
3.8 GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR Y LAS POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	93

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	99
------------------------------------------------------------------	-----------

4.1. CUESTIONARIO N° 1.....	100
4.1.1. Datos Generales.....	100
4.1.2. Capacitación.....	101

4.2.	CUESTIONARIO N°2 Y N°3 (Pre Test y Post Test).....	109
------	----------------------------------------------------	-----

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
Cuadro I Distribución de la Muestra de Directores de Acuerdo al Sexo: Grupo Experimental y Control.....	101
Cuadro II Distribución Porcentual de la Muestra según el Cargo que Ocupan.....	102
Cuadro III Categoría de las Escuelas en las que Laboran los Sujetos de la Muestra: Grupo Experimental y Control.....	103
Cuadro IV Distribución de la Muestra Según Nivel de Escolaridad.....	104
Cuadro V Capacitación sobre Control de Recursos Financieros en los Centros Escolares Recibida por los Sujetos de la Muestra hasta el Momento del Estudio.....	105
Cuadro VI Personal Responsable del Control Financiero en los Centros Educativos Investigados.....	107
Cuadro VII Actividades de Autogestión que se Realizan en los Centros Educativos Investigados para la Obtención de Fondos.....	108
Cuadro VIII Distribución de las Respuestas de los Directores sobre la Aplicación de Controles Financieros: Grupo Experimental y Grupo Control Pre Test y Post Test.....	109
Cuadro IX Matriz de Información para el Análisis de Varianza.....	110
Cuadro X Matriz de Información para el Análisis de Varianza.....	112
Cuadro XI Representación de los Estadígrafos más Representativos del Análisis de Varianza del Post Test en el Grupo Experimental y Control.....	113

ÍNDICE DE ANEXOS

	Páginas
Anexo I Formulario N° 1.....	124
Anexo II Formulario N° I – A.....	125
Anexo III Formulario N° 2.....	126
Anexo IV Formulario N° 3.....	127
Anexo V Formulario N° 4 – Auxiliar.....	128
Anexo VI Formulario N° 5	129
Anexo VII Formulario N° 6.....	130
Anexo VIII Directivos que Participaron en la Jornada Taller “Gestión de los Recursos Financieros” Grupo Experimental.....	131
Anexo IX Directivos que no Participaron del Seminario-Taller “Gestión de los Recursos Financieros” Grupo Control.....	132
Anexo X Cuestionario N° 1.....	133
Anexo XI Cuestionario N° 2 (Pre Test).....	136
Anexo XII Cuestionario N° 3 (Post Test).....	137
Anexo XIII Propuesta del Seminario Taller: “Gestión y Control de los Recursos Financieros que se Aplican en las Escuelas Básicas Oficiales de la Región de Panamá Oeste ..	138
Anexo XIV Organigrama Operativo.....	142

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Páginas
Gráfica N° 1 Distribución de la Muestra de Directores de Acuerdo al Sexo: Grupo Experimental y Control.....	143
Gráfica N° 2 Distribución de la Muestra según cargo que Ocupan.....	144
Gráfica N° 3 Distribución de la Muestra según Nivel de Escolaridad.....	145
Gráfica N° 4 Capacitación sobre Control de Recursos Financieros en los Centros Escolares por los Sujetos de la Muestra hasta el Momento del Estudio.....	146
Gráfica N° 5 Personal Responsable del Control Financiero en los Centros Educativos Investigados.....	147
Gráfica N° 6 Actividades de Autogestión que se realizan en los Centros Educativos Investigados para la Obtención de los Fondos.....	148

INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo un mundo de información y de conocimientos, sin precedentes. Los logros científicos y tecnológicos están presentes, la globalización nos acerca a un mundo sin fronteras y nuevos paradigmas, determinando la creación de proyectos sostenibles para enfrentar los retos económicos, políticos y culturales, que están afectando la aldea global. La imperiosa necesidad de concertar nuevas estrategias para asumir las inminentes y veloces transformaciones, ponen en la formación y en la educación la gran esperanza.

En este sentido, urge repensar y renovar la educación panameña, para convertirla en el agente impulsor de los cambios deseados en los nuevos escenarios del Siglo XXI.

Somos conscientes del reto que vivimos y que nos encontramos en un momento histórico de profundos cambios y transformaciones en las concepciones económicas y sociales, que demandan remodelar el esquema educativo que permita preparar el país para los requerimientos de la convivencia y competencia internacional. Se hace imperativo superar el modelo educativo existente de manera que se sitúe en la realidad social y el contexto comunitario mediante la concreción de una educación de calidad, acorde al nivel de las

necesidades actuales del usuario en cuanto a su desarrollo personal, social y cultural.

Para lograr una educación de calidad es imprescindible aplicar estrategias que permitan la consecución y la utilización óptima de los recursos, de manera que se garantice al individuo el acceso a una formación que viabilice su integración al proceso de desarrollo, de modo que pueda avanzar en el camino de su realización plena en la sociedad.

Si bien es cierto, en nuestro país los recursos disponibles en los centros escolares para el desarrollo del proceso educativo son insuficientes, situación que se agudiza a los que pertenecen al nivel primario de la Educación Básica General, ya que no cuentan con partidas presupuestarias, que les permitan hacer frente a los gastos que se les presentan; problemática que se agudiza por la deficiente administración de los mismos.

La aplicación de controles a los recursos financieros que se generan en los centros escolares, por autogestión y por fuentes alternas de financiamiento ha sido regulada legalmente, sin embargo, cabe preguntarse hasta qué punto los directivos, como responsables de las finanzas en el centro escolar, concretan y cumplen a cabalidad estas legislaciones y a la vez, de qué forma lo hacen.

Ante tales interrogantes se diseñó el presente estudio con el propósito primario de realizar un diagnóstico, por medio de un trabajo experimental, en materia de controles de las finanzas que se llevan a cabo en cincuenta escuelas

ubicadas en la Región Educativa de Panamá Oeste, y de aportar las evidencias necesarias para sustentar la necesidad que existe de una capacitación seria dirigida a los directivos que laboran en esta área. Esta capacitación les permitirá mejorar la aplicación de controles efectivos que aseguren la transparencia y credibilidad de su función de líder en la comunidad educativa.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se estructuró la investigación en cuatro capítulos: en el primer capítulo se presenta el Marco Referencial; en el segundo capítulo se hace referencia a la Metodología Aplicada; el tercero contiene un amplio Marco Teórico y en el cuarto se presenta el Análisis e Interpretación de Resultados.

El estudio realizado, a través de un análisis comparativo, corrobora la efectividad del Seminario de Capacitación en Gestión y Control de los recursos Financieros, ya que el mismo permitió incrementar la eficiencia del sistema de administración escolar en los centros educativos investigados, mediante el mejoramiento significativo en la aplicación de controles a los recursos financieros a partir de la formación recibida por los directivos.

Con esta visión se establece un precedente para otras regiones educativas en las que pueden aplicarse los resultados, instrumentos y la ejecución de la jornada de capacitación diseñada en la investigación, de manera que la modernización de la educación en la que se encuentra comprometida la sociedad panameña pueda concretarse en todos los sectores del país, con miras

a elevar la calidad, la eficiencia y la equidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la capacitación permanente en la gestión y control de los recursos financieros, perfeccionarlos en la administración escolar y en el manejo de recursos, para lograr con ello las transformaciones que mejoren substancialmente nuestra realidad educacional.

RESUMEN

PAÍS: Panamá

TÍTULO: Análisis Comparativo de la Efectividad del Seminario de Capacitación en Gestión y Control de los Recursos Financieros que se aplican en las Escuelas Básicas Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste de 1996-1997.

AUTORES: Aida E. Afú Carlos E. Icaza

PUBLICACIÓN: Panamá, Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación, Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con Especialización en Administración de la Educación, 2000,----h

UNIDAD PATROCINANTE: -----

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN ESCOLAR, GESTIÓN, ESCUELAS, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, EDUCACIÓN, PANAMÁ.

DESCRIPCIÓN: Investigación realizada en cincuenta (50) escuelas de Educación Básica General del sector oeste de la Provincia de Panamá, para determinar la efectividad del Seminario de Capacitación en Gestión y Control

de los Recursos Financieros dirigido a directores y directoras encargados de los fondos escolares.

FUENTE: Bibliografía que incluye títulos sobre: Principios Básicos de Administración Escolar; Aspectos Generales de la Educación Básica General, Importancia de la Gestión Financiera Escolar y Legislación Vigente sobre la temática.

CONTENIDO: Sustentación sobre gestión y control de recursos financieros aplicados en las escuelas de Educación Básica General, en la etapa de educación primaria. Presenta la siguiente hipótesis: "La aplicación de los controles financieros por parte de los directores de los centros escolares que se aplican en las escuelas básicas oficiales de la región de Panamá Oeste es más efectiva a partir de los conocimientos adquiridos en el Seminario de Capacitación en Gestión y Control de Recursos Financieros". Incluye la metodología de la investigación y aspectos de ésta, como: población, instrumentos utilizados, tiempo de duración y estadística. Además, contiene cuadros por sexo, cargos, categorías y nivel de escolaridad; en ellos se pueden observar los datos obtenidos en el grupo control y experimental; cómo también, las actividades de autogestión y control financiero que se realizan en los centros educativos investigados para la obtención de fondos. Igualmente se presentan gráficas de barras y circulares de los datos obtenidos.

METODOLOGÍA: La investigación es de tipo experimental. Para el estudio se seleccionó una muestra aleatoria de cincuenta directores y directoras que se desempeñaban en escuelas de Básica General.

Para la recolección de los datos se utilizaron instrumentos aplicados antes y después del tratamiento, constituidos por preguntas abiertas y cerradas, además observaciones registradas al momento de las visitas efectuadas en los centros escolares. Para el análisis de los datos se utilizaron estadísticas de tipo descriptiva (análisis porcentual) e inferencial (análisis de varianza).

CONCLUSIONES:

- ♦ El desarrollo de la capacitación a través del análisis comparativo del Seminario de Capacitación en Gestión y Control de los Recursos Financieros contribuyó a incrementar los controles económicos que se llevan a cabo en las escuelas, específicamente en aquellas donde el grupo de directores se sometió al tratamiento.
- ♦ Existe una variación significativa en cuanto a la aplicación de los controles financieros entre el grupo control y experimental, quedando demostrada en la hipótesis de trabajo.

SUMMARY

COUNTRY: Panama

TITLE: Comparative Analysis of the Management and Control of the Financial Resource Seminar Effectiveness that is applied in the Basic Public Schools from the West side of Panama from 1996 to 1997.

AUTHOR: Aida E. Afú Carlos E. Icaza

PUBLICATION: Panama, Central America Institute of the Administrative Education and Education Supervision Master in the Development Educational Systems with specialization in Education Administration, 2000—h

SPONSORING UNIT: -----

KEYWORDS: SCHOLAR ADMINISTRATION, MANAGEMENT, SCHOOLS, ORGANIZATION AND ADMINISTRATION, EDUCATION, PANAMA.

DESCRIPTION: Researched fifty Basic Public Schools from the West side of the Province of Panama to determine the effectiveness of the seminar addressed to Principals and assistants in charged of the school funds.

SOURCE: Bibliography that includes titles such as: Basic Principles of Scholar Administration, General Aspects of the Basic Education, Importance of Financial School Management and Current Legislations about the topic.

CONTENT: Sustentation about Management and Control of Financial Resource applied to the Basic Schools in the elementary stage. Presents the following hypothesis: "The financial controls applications in behalf of the School Principal that are applied to the Basic Public School of the west side f Panama become more effective after attending and learning from this seminar. "It includes the research and application methodologies and aspects like population, instruments used, time period and statistics, It contains sex, charges, categories, scholastic level charts that show data from the control and experimental groups; also, the auto management and financial control activities that are done in the researched educational centers to obtain funds. The same way, bar and pie charts are shown from the acquired data.

METHODOLOGY: This research is experimental. A random sample of fifty principals who worked in Basic Public Schools was selected for this research. For the data collection there were used applied techniques before and after the treatment, which were base on open and close questions. It also included recorded observations during the visits to the school centers. For the data

analysis there were used descriptive (percentage) an inferential (variance) statistics.

CONCLUSIONS:

- ◆ The development of this research through the comparative Management and Control of the Financial Resource Seminar Effectiveness contributed to increase the economic controls that are made in the schools, specifically in those were the Principals underwent part of the treatment.
- ◆ There is a significantly variation in regards to the financial control applications between the control and experimental groups being demonstrated in the hypothesis work.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1. ASPECTOS GENERALES:

1.1.1. Situación Actual del Problema:

El Primer Nivel de Enseñanza o Educación Básica General en la República de Panamá pertenece al subsistema regular constituido por una estructura académica de once años dividido en tres etapas; la primera comprende la Educación Preescolar con una duración de dos años, la segunda comprende la Educación Primaria con una duración de seis años y la tercera que comprende la Educación Premedia con una duración de tres años. Esta nueva estrategia educativa está dirigida a formar adecuadamente los recursos humanos necesarios, a fin de alcanzar de forma eficiente un desarrollo sostenible para el país, proporcionándoles a los niños y niñas los conocimientos necesarios para una formación integral en la cual se condensa el proceso formativo a lo largo de la vida a través de los cuatro pilares fundamentales: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

En virtud de ello, la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste (D.R.E.P.O), tiene a su cargo los Centros Escolares de Educación Básica General, ubicados en cinco (5) distritos: Arraiján, La Chorrera, Capira, Chame y San Carlos.

Según datos estadísticos extraídos del Informe Anual de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste, correspondiente al período de 1996-1997, se calcula que 201 centros escolares pertenecen al nivel básico oficial y

cada uno de ellos, gestionan y administran recursos financieros para su adecuado funcionamiento.

La gestión de los recursos financieros constituye un elemento importante en la administración de los centros educativos básicos oficiales. Ésta debe enmarcarse dentro de la optimización de dichos recursos, que son generados ya sea por autogestión o por fuentes alternas de financiamiento.

Sobre el director o directora de los Centros de Educación Básica General recae la responsabilidad primaria de administrar eficientemente los recursos económicos suministrados por el Estado o los adquiridos a través de autogestión u otras fuentes. Esto exige que se apliquen controles financieros adecuados y de manera científica de forma tal, que puedan facilitar las respuestas a las demandas sociales, políticas, económicas y culturales propios de estos centros escolares.

La legislación panameña en materia de controles financieros demanda que los administradores escolares posean amplios conocimientos en gestión financiera, de manera tal que los recursos económicos sean orientados con eficiencia y eficacia hacia una mejor utilización de los mismos.

El Ministerio de Educación se ha visto en la necesidad de capacitar a los docentes, sobre todo a aquéllos que ocupan las Direcciones Escolares, a fin de que se apliquen de manera científica las normas contables de los fondos educativos regulados por la Contraloría General de la República. Ante esta situación planteada surgen las siguientes interrogantes:

- ♦ ¿Han sido capacitados los directores de los centros de Educación Básica General en materia de gestión financiera?
- ♦ ¿Cuáles son los fondos o cuentas que son administrados en los Centros de Educación Básica General?
- ♦ ¿Quiénes tienen injerencia sobre los ingresos y egresos asignados por el Estado o generados por autogestión en los centros escolares de Educación Básica General?
- ♦ ¿Cuáles son los controles financieros que son aplicados a los fondos de los Centros Escolares de Educación Básica General?

1.1.2. Hipótesis General:

La siguiente hipótesis sirve de guía para orientar esta investigación de tipo experimental:

"La aplicación de los controles financieros por parte de los directores de los centros escolares de Educación Primaria, de la Educación Básica General, de la Región Educativa de Panamá Oeste es más efectiva a partir de los conocimientos adquiridos en el Seminario de Capacitación en Gestión y Control de los Recursos Financieros"

1.1.3. Objetivos de la Investigación:

Los objetivos de esta investigación están agrupados en generales y específicos.

a). Objetivos Generales:

- ♦ Conocer cómo se realiza el control financiero en los Centros Escolares de Educación Básica General del Sector Oeste de la Provincia de Panamá.
- ♦ Demostrar la efectividad del Seminario de Capacitación en Gestión y Control de Recursos Financieros dictado a directores de cincuenta centros de Educación Primaria pertenecientes al subsistema de Educación Básica General, del Sector Oeste, de la provincia de Panamá.

b). Objetivos Específicos:

- ♦ Identificar los problemas y causas que condicionan el uso de controles en la gestión de recursos financieros en los Centros Escolares de Educación Básica General.
- ♦ Establecer la aplicación de controles financieros en los centros escolares de Educación Básica General mediante la aplicación del Resuelto 684 de 13 de junio de 1996, por parte del personal que administra los recursos económicos.

- ♦ Determinar, estadísticamente, si existe relación entre el Programa de Capacitación en Gestión y Control de los Recursos Financieros y los controles que se aplican en los centros básicos oficiales investigados.
- ♦ Proponer un programa de capacitación en gestión de recursos financieros para directores, con miras a fortalecer el uso de controles financieros.
- ♦ Proporcionar a las autoridades del Ministerio de educación y la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste sugerencias que fortalezcan las políticas financieras que se aplican en los centros básicos oficiales.
- ♦ Divulgar los resultados de la investigación ante las autoridades ministeriales.

1.1.4. Delimitación:

La investigación se ubica en el campo de la administración de la educación, específicamente en el área de gestión de recursos financieros.

El estudio se realizó en cincuenta (50) centros escolares ubicados en la Región Educativa de Panamá Oeste, pertenecientes a la Educación Primaria de la Enseñanza Básica General. En ellos se investigó a cincuenta (50) directores ya que éstos, por el cargo que ocupan son, legalmente, responsables de la administración de los mismos.

El aspecto relevante que se investigó fue la efectividad del Programa de Capacitación en Gestión y Control de Recursos Financieros en los centros básicos oficiales del Distrito de La Chorrera que aún se encuentran en la Etapa

de Educación Primaria, para ello se realizó un análisis comparativo de un grupo control y un grupo experimental en los que participaron cincuenta (50) directores pertenecientes a estos centros escolares.

El Programa de Capacitación en Gestión de Recursos Financieros consistió en un seminario-taller (Anexo XIII) efectuado en la Dirección Regional de Panamá Oeste durante, los días 7 y 8 de octubre de 1996 y al cual se le dio seguimiento mediante visitas de supervisión a los centros escolares involucrados en el estudio.

Las cincuenta escuelas participantes están clasificadas desde primera hasta cuarta categoría, ubicadas en áreas rurales y urbanas de los distritos de La Chorrera, Arraiján, Capira, San Carlos y Chame (sector oeste de la provincia de Panamá, Anexo VIII y Anexo IX)

El estudio se realizó durante un año: desde el mes de junio de 1996 hasta junio de 1997.

1.1.5. Limitaciones:

En esta investigación se presentaron varias limitantes, entre las más importantes pueden mencionarse:

La falta de estudios relacionados con la temática a nivel de centros básicos pertenecientes a la Dirección Regional de Panamá Oeste.

- ♦ La resistencia de algunos directores para proporcionar evidencias sobre el control financiero que se aplica en las escuelas donde laboran.

- ♦ Los pocos recursos proporcionados por el Ministerio de Educación para la realización de las jornadas de capacitación.

Pese a las limitaciones mencionadas, la adopción de una tenaz y eficiente actitud de trabajo, permitió la realización de este estudio que satisface las expectativas y objetivos trazados.

1.2. JUSTIFICACIÓN:

La justificación de esta investigación se sustenta en dos aspectos fundamentales: importancia y aportes.

1.2. 1. Importancia:

En la búsqueda de soluciones a la problemática que afecta la administración escolar, esta investigación adquiere relevancia y viene a llenar el vacío y las expectativas en cuanto a la aplicación de controles a los recursos financieros en los centros básicos oficiales de la Dirección Regional de Panamá Oeste. Los recursos financieros resultan, en la mayoría de las veces, insuficientes para cubrir las necesidades que se presentan en las escuelas, por lo que el seminario-taller aplicado, como parte de esta investigación constituye una guía importante para los directores, a quienes se les permitirá mejorar cualitativa y cuantitativamente las labores administrativas.

Esta investigación permite probar con evidencias concretas la necesidad que existe de una adecuada preparación del personal directivo en cuanto a

gestión y control de recursos financieros en las escuelas. También demuestra que la capacitación de los directivos en gestión y control de los recursos financieros permite promover el uso de controles adecuados en la administración de los fondos económicos permitiendo una mejor inversión de los mismos a fin de elevar la calidad de la educación.

En resumen, este estudio beneficiará a todas las comunidades educativas de los centros escolares investigados ya que fomentará el manejo transparente de los fondos escolares siguiendo lineamientos establecidos por las normas legales y de contabilidad.

1.2.2. Aportes:

Esta investigación permite conocer y analizar el proceso de control de los recursos financieros que se están aplicando en los centros básicos oficiales de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste; a su vez pone sus resultados a disposición de los actores principales que desarrollan las políticas de capacitación, mejoramiento y profesionalización del personal que administra los centros básicos oficiales.

Permite conocer los problemas que afectan a la administración escolar con relación al uso y control de los fondos y, a su vez, promueve alternativas de solución a los problemas detectados en este aspecto.

Como instrumento consultivo permite contribuir al proceso de modernización de los centros escolares oficiales que funcionan bajo la autoridad

de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste, ya que fortalece el uso adecuado de los fondos, asegurando de este modo el funcionamiento eficiente de los centros escolares oficiales y promoviendo la credibilidad en la comunidad educativa, Juntas Educativas Regionales y las Juntas Educativas Institucionales o Escolares.

La investigación fortalece las políticas de control financiero que promueve el estado panameño y el Ministerio de Educación, con la finalidad de satisfacer las grandes necesidades que confrontan, en su financiamiento los centros básicos oficiales de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste.

Como fuente de información, tiene un valor significativo ya que el marco teórico aporta conceptos importantes que permitirán a los administrativos, docentes y autoridades ministeriales ampliar los conocimientos sobre gestión y control de los recursos financieros que se manejan.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hace referencia a los aspectos metodológicos con la guía fundamental para el desarrollo de la investigación. Incluye a la vez, el planteamiento del problema, la formulación de las hipótesis, la definición operacional de las variables, el modelo conceptual o paradigma, la población y muestra, técnicas y procedimientos a seguir en esta investigación. A continuación presentamos los mismos:

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En relación al planteamiento del problema de una investigación Kerlinger (1975) dice que el mismo debe: "formularse claramente, sin ambigüedad y en forma de pregunta; éste debe expresar la relación entre dos o más variables y su expresión debe ser tal que implique una prueba empírica". Cumpliendo estos tres requisitos establecidos por este autor, se elaboró el planteamiento del problema de la siguiente manera:

¿Habrá alguna variación en la aplicación de los controles financieros que se llevan a cabo en las escuelas primarias, entre dos grupos de directores; el primero que asistió a un Seminario de Capacitación en Gestión y Control de los Recursos Financieros y el otro que no asistió?"

2.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS:

El estudio plantea dos hipótesis, una nula (H_0) y otra alterna (H_1).

2.2.1. Hipótesis Nula (H_0)

“No existe variación en la aplicación de los controles financieros que se llevan en las escuelas básicas oficiales; entre dos grupos de directores investigados; el primero que asistió al Seminario de Capacitación en Gestión y Control de Recursos Financieros y el segundo que no asistió”.

$$H_0: S_1 = S_2$$

2.2.2. Hipótesis Alterna (H_1)

“Si hay variación en la aplicación de los controles financieros que se llevan en las escuelas, entre dos grupos de directores investigados; el primero que asistió al Seminario de Capacitación en Gestión y Control de Recursos Financieros y el segundo que no asistió”.

$$H_1: S_1 \neq S_2$$

Nota: Las hipótesis formuladas serán contrastadas con $K-1$ y $N_{tot}-K$ grados de libertad y un nivel de significación de $\alpha P.05$.

Donde:

K = El número de grupos

N_{tot} = El número total de puntaje en todas las
muestras combinadas (la suma de
sujetos de todos los grupos)

2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES:

En la presente investigación se reconocerá las dos variables fundamentales, a saber:

2.3.1. Variable Independiente:

Corresponde al curso de capacitación sobre gestión y control de recursos financieros.

2.3.2. Variable Dependiente:

Corresponde a la aplicación de los controles a los recursos financieros que se llevan en las escuelas.

2.3.3. Definición Conceptual:

a). Programa de capacitación en gestión de recursos financieros:

Para efectos de esta investigación se define como el conjunto de actividades realizadas mediante un seminario taller, encaminadas a la adquisición de conocimientos concernientes a la gestión financiera, de manera tal que se desarrollen habilidades y se modifiquen actitudes relacionadas a los controles financieros en los centros escolares.

b). Control de los recursos financieros:

Se conceptúa como el proceso mediante el cual el director o directora del centro educativo o el personal responsable, aplica normas contables a los recursos financieros que se manejan.

2.4. PARADIGMA:

El paradigma es el “diseño conceptual que establece la relación entre las variables fundamentales “ (Araúz, 1994).

Esta investigación es de tipo experimental, en la misma se utilizó un diseño con preprueba-postprueba y grupo control. El modelo o paradigma se planteó de la siguiente manera:

Y_a	X	Y_d (experimental)
Y_a	$-X$	Y_d (control)

Y_a : es la medida antes del tratamiento (Pre-prueba)

X : es el tratamiento

Y_d es la medida después del tratamiento (Post-prueba)

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población o universo lo conformaron 201 directores de centros escolares de la Región Educativa de Panamá Oeste. De este universo se seleccionó una muestra aleatoria de cincuenta directores y directoras que se desempeñaban en escuelas del nivel primario ya fueran titulares, encargados o maestros con funciones de director (a). La muestra constituyó el 25% de la población.

2.6. INSTRUMENTACIÓN:

Para la recolección de los datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario N°1: Se aplicó a los cincuenta (50) sujetos de la muestra y contenía preguntas abiertas y cerradas, con el objeto de recoger información sobre datos generales de los centros escolares investigados y acerca de la capacitación en control financiero que habían recibido los directores de los mismos.
- Cuestionario N° 2 o Pre Test: Se aplicó a los cincuenta (50) directores de los centros educativos investigados antes del tratamiento. Se fundamentó en las estrategias de control financiero que se deben aplicar en los centros educativos y, para efectos de esta investigación, se les denominó indicadores.
- Cuestionario N° 3 o Post Test: Se aplicó después del tratamiento a los cincuenta (50) directores que conformaron el grupo control y experimental.

Los indicadores se formularon iguales a los del Pre Test para controlar las fuentes de invalidación de este instrumento.

- Observaciones: Efectuadas en las visitas a los cincuenta directores para compilar información sobre los controles financieros que se aplicaron en las escuelas investigadas después de la aplicación del seminario-taller de Gestión y Control de los Recursos Financieros.

2.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS:

Para el análisis de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

- De estadística descriptiva: Análisis porcentual aplicado al Cuestionario N° 1.
- De estadística inferencial: análisis de varianza, el cual determinará las variaciones de los dos grupos independientes y originará una razón “F” con la que se compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre los grupos y variaciones dentro de los grupos. Con el valor obtenido se procedió a la Prueba de Hipótesis. Para la aplicación de la razón F se tiene que:

$$F = \frac{S_b^2}{S_w^2}$$

Donde:

S_b^2 = La suma de cuadrados entre los grupos

S_w^2 = La suma de cuadrados dentro de los grupos

2.8. PROCEDIMIENTO:

Para el desarrollo de esta investigación se siguieron los tres (3) principios básicos de la administración como ciencia: Planificación, Ejecución y Evaluación o Control de Resultados.

El primer principio se desarrolló desde la concepción de la idea del proyecto realizado hasta la materialización del mismo, y contando con el visto bueno del asesor y de las autoridades académicas respectivas del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (I.C.A.S.E.).

Una vez aprobado el anteproyecto, se procedió a la ejecución del mismo, llevándose a cabo la determinación de la muestra y la aplicación de los instrumentos respectivos. Posteriormente, en conjunto, nos dedicamos a elaborar el documento escrito y a enmendar errores que se fueron presentando a través del trabajo. Para el logro de la información en el proceso de investigación se siguió el siguiente procedimiento:

- Conversar con las Autoridades Educativas de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste a fin de divulgar la actividad y obtener el apoyo requerido.

- Elaborar los Cuestionarios N° 1, N° 2 y N° 3, basados en los datos generales, capacitación y aplicación de control a los recursos económicos que se generan en los centros básicos oficiales.
- Validar los Cuestionarios N° 1, N° 2 y N° 3 con un grupo de diez directores que no fueron considerados en la muestra.
- Aplicar el Cuestionarios N° 1 a cincuenta directores de escuelas primarias oficiales en igual número de escuelas primarias.
- Analizar estadísticamente las respuestas del Cuestionario N° 1.
- Aplicar el Cuestionarios N° 2 (Pre Test) a los cincuenta directores de escuelas primarias oficiales participantes en la investigación.
- Seleccionar, al azar, a veinticinco de los cincuenta directores participantes en la investigación para formar el grupo control.
- Realizar la Capacitación en Gestión y Control de Recursos Financieros (Tratamiento Experimental) con el grupo control.
- Aplicar el Cuestionario N° 3 (Post Test) al grupo control y al grupo experimental.
- Tabular estadísticamente la información del Post Test.
- Visitar a los cincuenta directores de escuelas participantes en la investigación, con la finalidad de realizar las observaciones sobre el uso y aplicación de controles financieros después del experimento.
- .Compilar información a través de documentos.
- Examinar los datos obtenidos,

- Analizar estadísticamente la relación entre la capacitación recibida en gestión de recursos financieros y la aplicación de controles financieros en los grupos de control y experimental.
- Discusión de los resultados de la prueba estadística.
- Redactar conclusiones y recomendaciones.
- Redactar el informe final.
- Sustentación de la investigación.
- Empaste y trámites administrativos finales.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1- PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN:

La palabra administración viene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios), significa: la acción de prestar servicios y ayudar. Administración es un conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y teorías que permiten el marco adecuado y coordinado de personas, recursos y bienes que forman una organización para que alcance sus objetivos con la máxima eficiencia.

Existen diversas definiciones dadas al término administración, sin embargo, citaremos aquellas que se ajustan más a nuestro trabajo de investigación: (Peterson y Plowman 1976 En: Fernández, 1979) definen la administración como “una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”; según Agustín Reyes Ponce (1981): “administración es la función de lograr objetivos por medio de otros” y para Henri Fayol (1989): “administrar es planear, organizar, ejecutar, coordinar y controlar”.

La administración no es una ciencia exacta ni se basa en leyes rígidas, al contrario, necesita fundamentarse en principios generales y flexibles, capaces de ser aplicados a situaciones diferentes. Estos principios son condiciones o normas dentro de las cuales el proceso administrativo debe ser puesto en acción y desarrollado. En el fondo, los principios son reglas o normas de comportamiento que el administrador debe adoptar en todas las situaciones que enfrenta la organización como las siguientes:

♦ **Principio de la división del trabajo y especialización:**

Todo trabajo debe ser dividido con el fin de permitir la especialización de las personas en alguna actividad. Esto significa que toda persona debe cumplir una sola función. La división del trabajo provoca la especialización de tareas y con esto la heterogeneidad de la institución.

♦ **Principio de autoridad y responsabilidad:**

Autoridad es el derecho de dar instrucciones y exigir resultados, cuestiones indispensables en la actividad administrativa. La autoridad emana del superior hacia el subordinado, mientras que la responsabilidad emana del subordinado hacia el superior. La autoridad debe corresponder a la responsabilidad y viceversa. Ambas deben de ser equivalentes y equilibradas. Debe haber una línea de autoridad y responsabilidad claramente definida, conocida y reconocida por todos.

♦ **Principio de jerarquía o cadena a escalar:**

La jerarquía representa el volumen de autoridad y de responsabilidad de cada persona u organismo de la institución. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad y responsabilidad. Mientras más grande es la institución, mayor es el número de niveles jerárquicos.

♦ **Principio de la unidad de mando:**

Cada persona debe de subordinarse solamente a un superior. Es el principio de autoridad única, que busca evitar confusiones u órdenes dobles, cada subordinado debe tener un solo jefe.

♦ **Principio de amplitud administrativa:**

Es el inverso al principio anterior. Cada superior debe tener una cantidad adecuada de subordinados dependiendo de las características de las personas y/o las tareas, o sea, administrar un número conveniente de personas como parte del control.

♦ **Principio de definición:**

La autoridad, la responsabilidad, los deberes de cada persona o de cada organismo, así como sus relaciones con otras personas u organismos deben ser definidos previamente por escrito y comunicados a todos

Estos principios que rigen el proceso administrativo deben concretarse en las instituciones educativas, puesto que, hoy más que nunca, éstas han adquirido una importancia mayúscula, como factor para el progreso social y la aplicación de los mismos, asegura la prestación de los servicios educativos de una manera eficiente y eficaz.

El principio de división del trabajo y especialización, permite que las instituciones educativas, puedan dar respuesta a la diversidad de situaciones, a través de un personal que posea los conocimientos específicos del área en la que se desempeñan, fomentando la creatividad y aplicación de técnicas específicas.

Los principios de jerarquía, unidad de mando, autoridad y responsabilidad, hacen posible que en las instituciones educativas se puedan exigir resultados acordes con los objetivos previstos, aseguran la organización y el cumplimiento de las funciones pertinentes; éstos deben regir desde el nivel macro hasta el nivel micro. Permiten, la coordinación adecuada y el establecimiento de nexos que garantizan la organización necesaria para el funcionamiento adecuado de toda empresa o institución; son esenciales en la estructura escolar, ya que, a la vez que se utiliza el liderazgo, mediante un cargo gerencial de alta calidad que le imprime carácter propio al quehacer pedagógico, también compromete a todos los integrantes para su efectivo desempeño.

Las actividades administrativas no pueden desarrollarse en forma rígida e inflexible, menos aún en las instituciones educativas, en donde se tiene como finalidad la formación integral del ser humano. La amplitud administrativa, es el principio que permite la renovación constante de la educación, generada en las dinámicas del proceso mismo que le imprimen un carácter transformador de realidad. Mediante la aplicación de este principio, la organización educativa es

asumida como un sistema en el cual es necesario prever las afecciones y alteraciones que pueden experimentar cualquiera de sus partes.

A pesar de que en la administración de las instituciones educativas se debe aplicar el principio de flexibilidad éste ha de relacionarse directamente con el principio de definición de funciones, esta relación asegura el equilibrio administrativo. Cuando se especifican las responsabilidades de los involucrados, sea a nivel personal o institucional, se asegura la participación de todos los actores de la comunidad educativa y se garantiza el crecimiento institucional, mediante la movilización de roles.

3.1.1. Proceso Administrativo:

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la institución y establecer estrategias para alcanzarlos por medio de acciones claras y precisas.

Este proceso se divide en cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. Administrar, por consiguiente, no es únicamente cuidar los recursos, sino cómo hacer que éstos sean utilizados adecuadamente.

La planeación significa visualizar el futuro y trazar el programa de acción, a partir de la determinación de los objetivos organizacionales. Por su parte la organización significa constituir el organismo social y material de la institución, ésta define los medios con que se realizará lo planeado.

En los centros escolares, la dirección que tiene que ver con la coordinación y la ejecución, tiene como tarea principal guiar, supervisar y asegurar el logro de los resultados, vigilando la estructura organizacional. Finalmente el control significa verificar si lo que ha sido planeado y organizado fue de hecho ejecutado. Por medio del control se mide la eficiencia, la productividad, la calidad y otros.

Henri Fayol (op. Cit), establece 14 principios para el buen éxito y buen orden del trabajo dentro de una institución, los cuales pasaremos enunciar y a definir:

♦ **División del trabajo:**

Principio de especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr algo.

♦ **Autoridad y responsabilidad:**

Es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir la obediencia.

♦ **Disciplina:**

Es una condición absolutamente indispensable para la operación armónica de la organización, sin disciplina ninguna institución puede prosperar.

♦ **Unidad de mando:**

Un empleado debe recibir órdenes solamente de un superior.

♦ **Unidad de dirección:**

Debe haber una sola cabeza y un solo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.

♦ **Subordinación del interés individual al interés general:**

El interés de un empleado o grupo, no debe prevalecer sobre los de la organización.

♦ **Remuneración personal:**

La compensación debe ser justa y en lo posible, debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.

♦ **Centralización:**

Este principio es esencial para la organización y es una consecuencia natural de la misma. Mediante éste se define dónde va a estar la autoridad y dónde la responsabilidad en una institución.

♦ **Línea de autoridad:**

Es la cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridad máxima hasta el nivel más bajo.

♦ **Orden:**

La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo. Un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.

♦ **Equidad:**

La igualdad y sentido de justicia deben prevalecer en la organización.

♦ **Conservación del personal:**

Se requiere tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.

♦ **Iniciativa:**

En todos los niveles de la estructura organizacional, el ahínco y el esfuerzo se complementan con iniciativa.

♦ **Espíritu de Grupo:**

Este principio destaca la conveniencia del trabajo de grupo y el mantenimiento de las relaciones personales.

Para llevar a cabo una administración con resultados de calidad (Deming 1977 En: Gómez, 1981) propone 14 principios que han sido adaptados a la educación. A continuación, pasaremos a enunciarlos:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar la calidad de la institución desde el punto de vista de la comunidad educativa.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad y liderar el cambio continuo hacia la mejora.
3. Dejar de depender de la supervisión e inspección para lograr la calidad educativa, instalar el autocontrol en cada maestro y alumno.
4. Acabar con la práctica de tomar decisiones en base al precio, corto plazo y al lucimiento de "mi período" con menoscabo de la calidad, minimizar el costo total y buscar la transformación de largo plazo.
5. Buscar continuamente la mejora a través del cambio del sistema.
6. Implantar la formación del docente en su trabajo, del alumno en aprender a aprender y de la familia en educar y formar.
7. Implantar un liderazgo participativo y apoyador que ayude a las personas a mejorar en su trabajo.
8. Eliminar el miedo de la organización para hablar de los problemas, despersonalizarlos y buscar la causa raíz en el sistema

9. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas numéricas para pedir a alumnos y maestros que mejoren y en su lugar, explicarles qué cambiar para mejorar.
10. Derribar las barreras individualistas y promover el trabajo en equipo y el bien común.
11. Eliminar los estándares y metas numéricas que limiten las expectativas de alto aprovechamiento o promuevan el conformismo.
12. Eliminar las barreras que priven al docente a estar orgulloso de su trabajo y al alumno orgulloso de sus resultados y su institución.
13. Implantar un programa vigoroso de educación permanente y automejoramiento profesional y personal.
14. Comprometer a todo el personal de la institución a trabajar para conseguir la transformación.

3.1.2. Recursos:

Todo administrador debe saber analizar los recursos o medios con que cuenta para realizar determinada actividad y alcanzar un objetivo determinado, equilibrándolos entre sí y aplicándolos racionalmente a la satisfacción de las necesidades humanas.

El director o directora de una institución educativa deberá administrar diferentes tipos de recursos como son:

- ♦ Recursos humanos.
- ♦ Recursos materiales.
- ♦ Recursos de infraestructura.
- ♦ Recursos financieros.
- ♦ Recursos de espacio.
- ♦ Recursos de tiempo.

Dentro de los recursos humanos deberá tener presente que el objetivo principal es lograr el desarrollo de las personas a través de las tareas que realizan, más que la actividad en sí misma. De tal forma de producir un crecimiento personal y una mayor contribución a la organización.

La administración de los recursos técnicos implica el desarrollo del personal en sus competencias técnicas, a través de cursos de capacitación y a s de proporcionar herramientas técnicas como: libros pedagógicos, manuales, guías, cuadernos de trabajo, materiales didácticos, entre otros.

Para facilitar la labor del profesor es necesario contar con las herramientas necesarias para realizar su labor pedagógica con excelencia. El recurso material es básico para ejecutar la labor docente, siendo estos; los borradores, bancos, pizarrones, marcadores, retroproyectores, pantalla y otros.

Los recursos materiales los podemos dividir en dos grandes grupos:

- ♦ Aquellos utilizados para la administración y operación del centro escolar.

- ♦ Los utilizados en la elaboración de materiales consumibles para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los recursos de infraestructuras son aquellos que son utilizados para darle mantenimiento constante y adecuado a los edificios. Es importante no dejar fuera de la planeación los trabajos que deberán realizarse a los mismos como son: pintura, electricidad, impermeabilización de baños, fumigación limpieza y otros.

Por su parte los recursos financieros son todos los recursos económicos que entran a la institución manejados en forma conjunta con padres y maestros que provienen de diferentes fuentes para cubrir todas las necesidades en que incurre al operar una escuela.

Los recursos financieros proceden principalmente de tres fuentes:

1. Presupuesto oficial básicamente destinado a pago del personal.
2. Aportaciones de la Asociación de Padres de Familia (cuotas, rifas, donativos y otros).
3. Recursos generados a través de la propia escuela por medio de actividades (tienda escolar, rifas, ventas de útiles y otros).

Cuando se habla de recursos de espacio, nos referimos al ámbito de la escuela. En este sentido, lo más importante no es su extensión, sino su funcionabilidad, es decir que esté distribuido en modo tal que satisfaga las necesidades de quienes interactúan en él. Para lograr una distribución racional

del espacio es indispensable partir de las actividades que se realizan en las instituciones y adaptar a éstas los espacios.

El recurso tiempo ha pasado a ser hoy día, la más apreciada de las riquezas cuando los avances en el mundo actual se hacen cada vez más acelerados, surge la necesidad de discernir qué tipo de actividades hacemos para lograr nuestros objetivos, cuáles atribuyen más y cuáles permiten hacer más cosas, cómo administrar el uso de nuestro tiempo para adaptarnos al ritmo del cambio, evitando su desperdicio en movimientos vanos e inútiles.

Para administrar adecuadamente el tiempo se recomienda lo siguiente:

- ♦ Establecer o revisar los objetivos que a corto, mediano y largo plazo que se han planteado.
- ♦ Determinar las actividades necesarias para cumplir estos objetivos, el tiempo estimado que se deben programar y cuando deberán hacerse.
- ♦ Elaborar un listado de otras tareas y pendientes a realizar con un estimado de tiempo que debe dedicar a cada actividad para terminarla.
- ♦ Incluir las citas y compromisos que ya se han programado y las que se quieren programar, así como el tiempo estimado de cada uno.
- ♦ Separar espacios de “tiempo vital”, períodos para la reflexión del desempeño, ordenamiento del lugar de trabajo, atención de las relaciones personales y

tiempos para realizar “ajustes al programa”, que le permitan aprovechar las oportunidades y momentos espontáneos que se presentan cada día.

- ♦ Programar las actividades en su agenda anotando la información necesaria para cumplir cada compromiso.
- ♦ Ser disciplinado en el cumplimiento de la agenda, tratando de controlar las actividades en los tiempos estimados.

3.1.3. Formas de Organización Administrativa:

La organización tiene preferentemente la misión de ordenar la relación material y temporal entre cometidos, actividades, personas y cosas, de tal forma que todos estos elementos y los medios sirvan lo más racionalmente posible al logro de los objetivos.

La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, es tarea de la Organización. La colaboración entre los diferentes realizadores se debe ceñir a determinadas condiciones de organización, que hagan posible y favorezcan esta interdependencia.

La coordinación, planificación y dirección en el uso de los medios necesarios, es otra cuestión de organización. También es preciso organizar la realización y valoración de los controles. Todas estas tareas de organización contienen elementos materiales y humanos. Lo importante es colocar cosas y hombres en una relación óptima con los objetivos trazados.

La organización ha de coordinar siempre necesidades materiales y humanas con fines marcados, orden de tareas, sistema de información y control. En definitiva: Organización, según Lemus (1975): “es un componente esencial de todas las tareas parciales del mando”.

Existen dos formas organización administrativa las cuales son:

➤ **Centralización:**

Se produce cuando el poder público se convierte en el centro unificador de todas las funciones y las ejerce en una congestión de la autoridad pública. El poder político está centralizado cuando la autoridad que rige el Estado monopoliza junto con el cuidado del bien público en todos los lugares y en todos los aspectos, el poder de mando y el ejercicio de las funciones que caracterizan a la potestad pública. En este caso, la administración pública centralizada se estructura en forma de que la satisfacción de las necesidades públicas sea servida mediante servicios públicos dependientes del poder central y que ejercitan su función en todo el territorio del Estado.

La centralización pura no tiene lugar en el mundo actual y es posible pensar que ni siquiera se dio en las monarquías absolutas. En realidad, hoy se puede hablar de mayor o menor grado de descentralización en la administración del Estado. De allí que autores como (Jiménez Castro 1975 En: Fernández,1979) conceptualizan la centralización en términos más restringidos como la: “concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola persona, cargo o ámbito, el poder de tomar las decisiones

más importantes”, con los que los grados de descentralización quedan implícitos respecto a las decisiones menos importantes.

Sin embargo, es conveniente tener presente que la centralización no desaparece jamás, solamente se moderniza de acuerdo con los nuevos ideales colectivos y de gestión social del Estado moderno, lo que se anula completamente es la vieja concepción que identifica centralismo político con centralismo administrativo.

La administración pública centralizada ha sufrido grandes transformaciones en los últimos años y será objeto de mayores cambios en los años venideros. Las características tradicionales de la misma se pueden asociar hoy, sólo, a un esquema de economía central. Es decir, que en cada ministerio, el ejemplo típico de administración pública centralizada, tiene dependencias desconcentradas, usa entes autónomos para actividades específicas o participa en formas diversas de economía mixta.

Teniendo presente estas consideraciones, los servicios públicos centralizados siguen estas características:

- ♦ Estructura piramidal y régimen jerárquico generado a partir y hacia el superior único.
- ♦ Dependencia de los servicios públicos entre ellos partiendo del nivel superior único.
- ♦ Ámbito de acción territorial nacional.

- ◆ Ausencia de personalidad jurídica propia. Usan la personalidad jurídica del Estado.
- ◆ Facultad normativa radicada en el órgano superior (ejercicio de la potestad reglamentaria y regulatoria: órdenes, circulares, instrucciones).
- **Descentralización:** cuando en distinta medida se admite que el poder público y/o las funciones públicas estén distribuidas y sean ejercidos con mayor o menor independencia por ciertos grupos estructurados en el seno del Estado (corregimientos, provincias, distritos, regiones), o por órganos creados específicamente para tales propósitos.

La descentralización se genera como resultado de la complejidad creciente de la vida económica, social y política del Estado. Los regímenes liberales la desarrollan: los regímenes autoritarios la combaten. No afecta a la unidad política del Estado, pues es un asunto de organización de la administración.

La descentralización administrativa consiste en transferir atribuciones de entidades, organismos centrales a unidades periféricas o locales, significa la distribución de las competencias públicas entre múltiples entidades administrativas, estatales o no estatales, independientes al poder central, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con ámbito de competencia territorial o funcional.

En la administración pública descentralizada se observan las siguientes características generales:

- ♦ La estructura de la administración es una red de entes centrales, autónomos (territorial o funcional) o semiautónomos que concurren en la satisfacción de las necesidades públicas.
- ♦ Los organismos descentralizados no se autogobiernan, sino que se conducen con independencia conforme las leyes que los crean y organizan, ya que nacen y dependen del poder central.
- ♦ Las relaciones de los servicios con el poder central son de vinculación y coordinación, en lugar de jerárquicas y de dependencia.
- ♦ En ciertos casos hay una autonomía normativa (regulatoria) relativa. En general se mantiene la potestad reglamentaria en el poder central pero la subordinación a las directrices (instrucciones, órdenes, circulares) solo tiene lugar en asuntos de interés público general.

En ese sentido, el Ministerio de Educación a través de la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña (1997) establece lo siguiente:

- “Se fortalecerá la profesionalización y modernización de sus estructuras, sistemas y mecanismos de trabajo de modo que la institución se torne más ágil, creativa y dinámica en sus procesos de planificación, organización, gestión, seguimiento y evaluación de sus programas y acciones.
- Se pondrá en marcha la descentralización progresiva de las decisiones y funciones que permitan fortalecer el compromiso y la capacidad de innovación técnico-pedagógica y administrativa de las instancias regionales del sistema y, sobre todo, de los centros educativos de todo el país.”

3.1.4. El Director Escolar: Un Administrador:

El Trabajo de liderazgo de los directores de escuelas primarias y medias ha cambiado, de manera considerable, durante las dos últimas décadas. Desafortunadamente, esta situación importante no ha sido reconocida por muchas autoridades superiores, y mucho menos por el público en general. Por otro lado, algunos directores no han reconocido el papel que deben asumir y otros han rehusado a tomar dicho liderazgo; en la mayoría de los casos el trabajo de los directores (as) se circunscribe al trabajo administrativo de rutina, a las actividades de escritorio y a la acción disciplinaria con los alumnos.

Es imprescindible destacar, que todas las responsabilidades que ejercen los (as) directoras son importantes, pero su función principal es promover, impulsar y orientar cambios técnicos y sociales. En la actualidad, se pretende que los directores (as) y las unidades escolares no trabajen en forma aislada, sino en equipos coordinados.

a). Cualidades:

Se han realizado muchos estudios respecto a las cualidades que debe reunir todo director de escuela; gran parte de dichos estudios los han elaborado especialistas en análisis de trabajo, utilizando varios procedimientos, incluyendo la opinión de los expertos en esta clase de investigaciones, de los propios directores, los profesores, los alumnos, las autoridades y los vecinos, así como

el estudio de las exigencias reales del trabajo diario de esta clase de profesionales de la educación.

En términos generales se ha llegado a concluir que entre las cualidades profesionales de los directores deben sobresalir las siguientes:

- ♦ Competencia técnica.
- ♦ Habilidad para tratar con las personas.
- ♦ Previsión de las situaciones futuras, sobre todo, las problemáticas.
- ♦ Respeto por la opinión ajena.
- ♦ Decisión.
- ♦ Iniciativa.
- ♦ Abundante energía.
- ♦ Entusiasmo.
- ♦ Originalidad.
- ♦ Confianza en sí mismo.
- ♦ Sentido de humor.

Los siguientes atributos personales se consideran valiosos para las personas encargadas de las direcciones escolares:

- ♦ Aptitud intelectual.
- ♦ Salud mental y física.
- ♦ Buen juicio.
- ♦ Personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los docentes acepten y busquen su asistencia y orientación.

- ♦ Una filosofía de la educación bien fundamentada y habilidad para traducirla en la práctica.
- ♦ Satisfacción por las actividades de servicio profesional.
- ♦ Capacidad para ejercer un liderazgo democrático.
- ♦ Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupos.
- ♦ Aptitud para comunicarse eficientemente.

b). Responsabilidades:

Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, como el lugar donde se trabaje, con los principios que orienten su acción, y con los objetivos de la escuela en particular.

Entre las responsabilidades del director o directora están las siguientes:

- ♦ Orientación académica y mejoramiento del currículo.
- ♦ Administración del personal.
- ♦ Trabajo de oficina
- ♦ Control del edificio
- ♦ Relaciones de la escuela con la comunidad
- ♦ Trabajos de rutina
- ♦ Mejoramiento profesional

Para que todas estas actividades sean efectuadas en forma adecuada, el director debe delegar algunas funciones en sus subalternos, organizándolos en comités o comisiones con otros docentes, con padres de familia, o con alumnos.

Sin embargo, delegación de funciones, no quiere decir desorganización de la labor administrativa, sino, más bien, división o distribución de actividades para la mejor atención de ellas. Los alumnos deben ser responsables de su actuación ante los docentes, éstos deben ser responsables ante el director de la escuela y, fuera del establecimiento, el director debe también ser responsable ante una sola persona, y no ante dos o tres, para evitar la confusión y desorganización que resulta de la existencia de dos o más autoridades dando instrucciones que a veces se contradicen, o que no se pueden efectuar al mismo tiempo.

c). Liderazgo:

El Director (a) de una escuela debe ser un líder dentro de la comunidad, practicando los principios de una educación democrática, progresiva participativa, dinámica e integradora, globalizadora e innovadora, creativa y civilista; interpretando las necesidades del pueblo y desarrollando una labor capaz de satisfacer los intereses de este mismo pueblo. El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa; los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa. La escuela es eficiente sólo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido y en equipo para alcanzarla. Pero, sin una atinada orientación, cada docente tiende a trabajar en forma aislada, sin preocuparse mucho por armonizar su tarea con la del resto del personal. El

deber del director es proporcionar ayuda en este sentido, tratándolos como colegas y colaboradores más bien que como subalternos.

El problema de lograr una dirección científica y democrática es difícil, porque esta labor se basa en el convencimiento antes que en la imposición; es bastante fácil dirigir una obra en forma dictatorial y rutinaria, pero bastante difícil cuando se quiere llevar a cabo una labor constructiva. Como es el director, así es la escuela, y la educación que se imparte en ella es el reflejo de la filosofía que él sustenta. El director (a) debe tener siempre presente que su principal objetivo es el mejoramiento de la educación, y para esto necesita primero, darse cuenta del problema y de su responsabilidad y, después, tener la capacidad para afrontar la situación con carácter científico. Como lo señala Lemus (1975): "para ser un líder necesita organizar su trabajo y dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidando unos aspectos por atender otros".

La acción del director es nula si no tiene clara visión de lo que se propone hacer y si no conoce el medio donde le toca actuar. Una buena filosofía de la educación que analice objetivos, medios y circunstancias, es básica para desarrollar una eficiente actividad en la escuela. La acción directora no debe ser impositiva; las disposiciones administrativas deben ser el producto de inteligentes discusiones entre el personal reunido en frecuentes sesiones escolares, con el objeto de disponer, de mutuo acuerdo, lo que se debe hacer.

Cuando las disposiciones nacen de las opiniones de los diferentes miembros del personal, es más fácil que sean respetadas, porque los docentes

sienten mayor responsabilidad para realizar lo que ha sido propuesto por ellos mismos, o lo que ha sido aceptado por la mayoría. El director debe identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el grupo de maestros o profesores, haciendo ver la importancia o seriedad de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas para que éstas sean consideradas por el personal. Así mismo los docentes pueden presentar los problemas, considerando y buscando , entre todas las posible alternativas de solución a los mismos. Es necesario, por lo tanto, que haya una mutua cooperación y tolerancia entre los miembros del personal, basando esta última en un profundo sentido de responsabilidad.

En resumen, podemos decir, que la importancia de la gestión educativa va mucho más allá del funcionamiento eficaz de la institución. Tiene que operar como un vehículo para la entrega a una tarea de toda la personalidad del hombre. "El director es una persona llamada a desempeñar sucesivamente y a veces simultáneamente (estos papeles): oyente, animador, censor, reportero, vigilante, juez, crítico, encargado de adoptar decisiones y en ocasiones comandante" (Schumacher 1985 En: López, 1988).

La dirección educativa puede emplear una diversidad de técnicas, pero no es la base de una buena dirección. A no ser que esté basada en un pensamiento recto, conducirá a los docentes a confundir erróneamente la estructura con la realidad. Cualquiera que sea la forma de la dirección educativa, cualesquiera que sean las instituciones donde se cursó la formación

para la dirección, si no logramos aclarar nuestros fines e intenciones habremos conseguido poco o nada.

3.1.5. Normas Generales de Organización y Operación:

Después de haber analizado las cualidades y liderazgo que debe poseer el director de una escuela y de las definiciones de los conceptos administrativos, podemos comprender las normas generales establecidas por algunos grandes tratadistas con respecto a la fusión de las funciones operativas y administrativas en los servicios de enseñanza.

En ese sentido, Moehlman (Lurenco, op.Cit) admite, por ejemplo, una distinción entre providencias de operación y otras que llama de organización. Teniendo presente, que tanto a los directores (as) como al resto del personal docente, en sus esferas respectivas, les corresponderá realizar siempre funciones de programación, coordinación, ejecución y apreciación. Sobre esas bases Moehlman propone un amplio esquema, que puede resumirse en la obra de Lurenco (op.Cit.) de la siguiente manera:

1.-" Para que el director pueda obtener de un grupo docente una eficiencia satisfactoria, deberá ajustarse a las siguientes medidas de organización:

- a) Reglamentar el trabajo mediante procedimientos o medios dispuestos de acuerdo a una orientación básica (es decir, tendiente a la obtención de las finalidades reales) y basados en conocimientos técnicos probados.
- b) Establecer una articulación del control y las responsabilidades, a fin de posibilitar la coordinación de los esfuerzos y las decisiones que actúen en el sentido de una mayor eficiencia.

- c) Sistematizar los objetivos, de modo que pueda apreciarse su consecución gradual, teniendo en cuenta las finalidades generales fijadas y los procedimientos establecidos en cada caso particular.
- d) Admitir cierta variación en la relación entre medios y fines, a fin de perfeccionar los procedimientos, así como los propios medios de verificación y crítica del trabajo, sentados sobre una base científica o de índole experimental.
- e) Admitir también que puedan cambiarse los objetivos próximos y los procedimientos respectivos, siempre que ello resulte de estudios fundados en la misma base experimental.
- f) Estimular un desarrollo progresivo de la estructura escolar existente, fomentando el sentido cooperativo y el desarrollo profesional en todos aquellos que colaboran en los servicios escolares.

2.- Para poder influir favorablemente sobre las operaciones de la enseñanza, el director deberá adoptar providencias que tengan en cuenta los siguientes puntos:

- a) Amplia orientación de la enseñanza y el aprendizaje, como aspectos de un mismo proceso:
- b) Adecuación y mejora de los edificios escolares y su equipo.
- c) Selección y perfeccionamiento del personal, manteniéndose comunicación constante entre los diferentes niveles en que esté distribuido.
- d) Formulación de los programas de enseñanza de modo que los objetivos fijados se tornen asequibles.
- e) Asistencia regular de los alumnos a las clases e incrementar la participación de los padres de familia y la comunidad en el proceso educativo y en actividades relacionadas con la vida escolar.
- f) Cuidado de los edificios escolares para que conserven su aspecto higiénico y agradable.
- g) Regularidad de la inscripción escolar.
- h) Apreciación del rendimiento de todo el trabajo, de acuerdo con la orientación que se haya establecido.

i) Inspección constante del desempeño de los maestros y de las actividades de los alumnos para garantizar la eficiencia y eficacia del servicio.

j) Fomento de las relaciones entre la escuela y la comunidad, no sólo para que la enseñanza interprete bien las necesidades del ambiente, sino también para que la comunidad interprete bien la labor de la escuela y le preste ayuda, ya que la escuela es un patrimonio de todos.

k) Financiación satisfactoria de todos los servicios”

Como se puede observar, (Moehlman 1964 En: Lurenco, 1965) condensa las actividades de los directores escolares en general. Para este autor las mismas consisten en: el planeamiento del trabajo, la selección, distribución y perfeccionamiento de los docentes; el establecimiento de vías de comunicación, de la periferia hacia el centro y viceversa; en el desarrollo de las condiciones que sirvan de estímulo al personal para el progreso general, e incluso en el reconocimiento de los más capaces para el puesto de líderes.

3.2. ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL:

La Ley Orgánica vigente presenta cambios en el ámbito de la estructura académica y curricular, al igual que en los fines y objetivos generales para cada nivel o etapa del sistema educativo.

En este sentido el Ministerio de Educación enfrenta, el gran reto de implementar la nueva estructura académica que organiza el Sistema Educativo

Nacional definida en la Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación con las adiciones y modificaciones introducidas por la Ley 34 de 6 de julio de 1995.

La nueva estructura incorpora:

- El Primer Nivel de Enseñanza o Educación Básica General, es de carácter universal gratuito y obligatorio, con una duración de once años de estudios que incluye:
 - La Educación Pre-Escolar para los menores de cuatro a cinco años de edad con una duración de dos años de estudios.
 - La Educación Primaria con una duración de seis grados (1º al 6º) para los niños de seis a once años de edad cumplidos.
 - La Educación Pre Media, con una duración de tres grados (del 7º al 9º), para la población de doce a catorce años de edad.
- El Segundo Nivel de Enseñanza o Educación Media. Según la Ley , para ingresar a este nivel se deberá haber aprobado los estudios correspondientes a la Educación Básica General. Además, la nueva Educación Media es gratuita y diversificada y su duración será de tres años de estudios, durante los cuales continuará la formación cultural de los estudiantes, con una sólida formación en opciones específicas, a efecto de garantizar una preparación para el trabajo productivo, facilitar el ingreso al mercado laboral y permitir la prosecución de estudios superiores según las capacidades, intereses y necesidades de cada sujeto.

Corresponde a este nivel, los bachilleratos y las carreras intermedias, en áreas especializadas, conforme las necesidades científicas, tecnológicas, culturales, ambientales de la sociedad panameña.

- El Tercer Nivel de Enseñanza o Educación Superior. Tiene por objeto la formación profesional especializada, la investigación, difusión y profundización de la cultura nacional y universal, para que sus egresados puedan responder a las necesidades del desarrollo integral de la Nación.

La enseñanza en este nivel es impartida por las Universidades y los Centros de Estudios Superiores.

Dentro de los significados de la Educación Básica General se pueden mencionar los siguientes:

- ◆ La educación básica general es considerada como la educación que se debe impartir a toda la población del país.
- ◆ Esta educación es general, porque responde a un concepto de cultura amplia tanto en el aspecto científico como en el humanístico; y es básica por cuanto proporciona la formación esencial que debe tener todo ciudadano para la adquisición de conocimientos superiores y su correcta integración a procesos sociales más generales.
- ◆ La Educación Básica General se concebirá como una estructura pedagógica única, que habilitará a los sujetos para comprenderse a sí mismo y a los otros miembros de la sociedad, con una clara afirmación de su autoestima y

autorespeto y con la capacidad de relacionarse con su entorno social, cultural y natural, con un adecuado conocimiento de los medios e instrumentos que le sirven, para establecer y desarrollar relaciones, dentro de un marco de sólidos principios éticos y morales y de educación permanente.

- ♦ La Educación Básica General proporcionará los conocimientos para la formación integral, para Aprender a Ser, esto es, alcanzar mayor autonomía, capacidad de juicio, junto con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo; Aprender a hacer, lo que significa no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a las numerosas situaciones, algunas imprevisibles, facilitando el trabajo en equipo, enriqueciéndose así, los aportes individuales y la solidaridad. Además, de la ya señalada necesidad de Aprender a Aprender. Todo lo cual nos dará los componentes, para que internalicemos vivir juntos, con tolerancia, con los valores de la cultura de paz, sin violencia, con capacidad de concertación y elevada formación y sentido de equidad y solidaridad social.

Las características que distinguen a la Educación Básica General son las siguientes:

- ♦ En el subsistema regular constituye una estructura académica de once años, a través de las siguientes etapas:

Primera Etapa: Prescolar, con una duración de dos años

Segunda Etapa: Primaria, con una duración de seis años

Tercera Etapa: Premedia, con una duración de tres años.

- ♦ Tiene una duración no menor de nueve años.
- ♦ Es un servicio público obligatorio que el estado panameño tiene para con toda la población del país, sin distingos de ninguna clase. En consecuencia, esta educación es de curso obligatorio, no sólo para la población en edad escolar, sino para todos aquellos que, a pesar de haber sobrepasado dicho intervalo de edad, no hayan alcanzado ese nivel mínimo de educación.
- ♦ Garantiza el acatamiento a los principios de unidad, coordinación, factibilidad, regionalización, flexibilidad e innovación, establecidos en la Ley 34 del 6 de julio de 1995.
- ♦ Promueve la participación de la familia y de la comunidad en el proceso educativo, al incorporar a sus miembros a actividades escolares que requieren la ayuda de la familia y de la comunidad.
- ♦ Garantiza principios fundamentales de idoneidad y moralidad en la formación, capacitación y selección del personal docente para este nivel.
- ♦ Se apoya en concepciones pedagógicas e comprobado valor educativo.
- ♦ Cumple una función social y estratégica para el desarrollo del país.

- ♦ Se sustenta en los procesos de crecimiento y desarrollo de la población de 4 a 15 años de edad.
- ♦ Permite acceder al pensamiento lógico-formal y al desarrollo de la capacidad crítica, analítica, reflexiva y creativa.
- ♦ Permite el desarrollo de conductas científicas y tecnológicas.
- ♦ Permite internalizar los valores de la identidad del ser panameño.

Los objetivos de la Educación Básica General están destinados a:

- a) Favorecer que todos los alumnos en edad escolar alcancen de acuerdo con sus potencialidades, el pleno desarrollo de sus capacidades y habilidades y un nivel educativo básico y general para el conjunto de la población panameña.
- b) Velar porque toda la población de 4 a 15 años alcancen el dominio de los sistemas esenciales de comunicación oral y escrita y de otros lenguajes simbólicos, corporales y gestuales; que sean capaces de aplicar el razonamiento lógico-matemático, en la identificación, formulación y solución de problemas relacionados con la vida cotidiana y adquieran las habilidades necesarias para aprender por sí mismos.
- c) Promover la auto-formación de la personalidad consciente en el equilibrio de la vida emocional y volitiva, en la conciencia moral y social, vigoriza en la

acción cooperativa, en la iniciativa creadora, en el trato social, en la comprensión y participación, en los problemas y responsabilidades del proceso dinámico de la sociedad.

- d) Internalizar y desarrollar conductas y conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos que le faciliten la comprensión de las relaciones con el entorno y la necesidad vital de preservar la salud y la de otros miembros de la comunidad; el uso racional de los recursos del medio ambiente y utilizar los recursos tecnológicos apropiados para la satisfacción de sus necesidades y el mejoramiento de su calidad de vida.
- e) Garantizar que los estudiantes se formen en el pensamiento crítico, analítico y reflexivo, que desarrollen su creatividad e imaginación; y que posean y fortalezcan otros procesos básicos y complejos del pensamiento como: la habilidad para observar, analizar y sintetizar, comparar, inferir, investigar, elaborar conclusiones, resolver problemas y tomar decisiones.
- f) Propiciar que todos los alumnos internalicen los valores, costumbres, tradiciones, creencias y actitudes esenciales del ser panameño, asentados en el conocimiento de la historia patria y de nuestra cultura nacional.
- g) Asegurar que todos los alumnos reconozcan la importancia de la familia como unidad básica de la sociedad, el respeto a su condición de ser humano y a la de los demás; del derecho a la vida, y de la necesidad de desarrollar,

fortalecer y preservar una cultura de paz que se convierta en el sustento de nuestras acciones y que se imponga como el estilo de comunicación de una nueva forma de ser y de actuar.

Esta investigación se realizó en centros escolares ubicados en la segunda etapa o Primaria, la cual está organizada de la siguiente manera:

Edad	Grado
6 Años	I
7 Años	II
8 Años	III
9 Años	IV
10 Años	V
11 Años	VI

3.2.1. Centro de Educación Básica General:

Es la unidad estructural y orgánica a través de la cual se operacionalizan los fines y objetivos de este nivel educativo; a pesar de que la investigación se realizó en centros de Educación Básica General que hasta el momento del estudio impartían educación primaria, es necesario destacar los siguientes aspectos:

El Centro de Educación Básica General es pues, el núcleo central de verificación de los procesos pedagógicos en sus distintas etapas y tiene como medio, una estructura pedagógica única, orgánica y totalizadora para que todos los panameños y panameñas estén en capacidad de adquirir conocimientos superiores e integrarse a procesos sociales más generales, por lo que contará con una estructura administrativa dinámica y suficientemente flexible para posibilitar el cambio educativo que demanda la comunidad, de manera similar dispondrá de un cuerpo de normas básicas que sirvan de marco y orientación del quehacer educativo de la Institución Escolar.

a). Objetivos:

El Centro de Educación Básica General es el lugar donde se identifican y definen las perspectivas que asume el desarrollo de la educación en general, por tanto, requiere de la ayuda y orientación permanente de todos los servicios curriculares; los cuales deben estar lo más cercano posible al educador y sus problemas educativos. Es por ello, que se han establecido los siguientes objetivos:

1. Ofrecer amplías oportunidades de atención a toda la población que demanda la Educación Básica General.
2. Atender las necesidades de aprendizaje integral de toda la población de 4 a 15 años con calidad, pertinencia y relevancia necesaria con la participación y compromiso de la comunidad educativa.

3. Garantizar el cumplimiento de los fines y objetivos de la Educación Básica General.
4. Administrar con eficiencia y eficacia los recursos destinados al Centro de Educación Básica General.
5. Diseñar y poner en ejecución, estrategias y alternativas pedagógicas innovadoras, para el mejoramiento cualitativo de la educación a nivel de la comunidad.
6. Poner en ejecución mecanismos de participación que permitan la concertación de esfuerzos a favor del desarrollo educativo y comunitario.

Es importante destacar, que dentro de la estructura organizativa del Centro se encuentra, el Departamento de Administración. El cual tiene como funciones: planificar, organizar, dirigir, controlar, ejecutar y supervisar todas las actividades administrativas y financieras, a fin de dar cumplimiento oportuno y efectivo de los programas que se desarrollan. Además de gestionar la atención oportuna, eficiente de las actividades financieras del centro; como también establecer sistemas de control adecuados que permitan la toma de decisiones sobre las acciones administrativas y financieras que se realicen.

3.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR:

La gestión y control de los recursos financieros en la administración escolar como mencionamos anteriormente, es una función del director. Este

proceso se encamina a administrar los recursos económicos que se generan en la escuela, de manera adecuada y científica.

El control de los fondos escolares, implica la aplicación por parte del director de controles contables a los recursos económicos, que él administra. Así entonces éstos deben estar encaminados a hacer posible la gestión educativa, a fin de alcanzar metas, objetivos, fines educativos y regionales y de la institución escolar.

Mediante el Resuelto 684 de 13 de junio de 1996 establecido por el Ministerio de Educación (1996) se definen los recursos financieros como: "Toda actividad económica escolar operativa que genera beneficios primarios destinados a atender necesidades de las escuelas o ayudar a resolver problemas sociales en los cuales participan alumnos, educadores y padres de familia"

A medida que se desarrollan y crecen las organizaciones escolares, la gestión de los recursos financieros toma importancia, debido a el interés por mejorar la calidad de la administración escolar y por los cambios tecnológicos y científicos que ocurren en nuestro mundo en desarrollo.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas radica en su misión política y cultural, además en su objetivo pedagógico. Sin embargo, aún cuando éstos sean los elementos centrales de

las instituciones de enseñanza, muchas veces constituyen un factor crítico para alcanzarlos, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, así mismo falla la misión, el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un modelo comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.

Efectivamente, la articulación dialéctica de los componentes citados permite concebir un paradigma superador de gestión educativa según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son orientados por la misión política y cultural y por objetivos pedagógicos de las escuelas. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto en el ámbito nacional como el internacional.

De ahí, surge la necesidad de administrar los recursos financieros escolares con carácter científico; para ello, se deben unificar los conceptos propios involucrados en esta actividad, entre los que se encuentran:

3.3.1. Presupuesto:

Es el plan operativo de una organización donde se simula el movimiento de los recursos económicos manejados para cierto período de tiempo. Éste se

da como resultado de un proceso de planeación donde se deben considerar todos los eventos que se puedan dar en un período.

Para reflejar los programas en los presupuestos, se han desarrollado apropiados sistemas o técnicas presupuestarias que procuren mostrar los diversos programas de cada Departamento, sus costos y las actividades concretas. La clasificación de gastos por programas, es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que se realizan, más que a las que se adquieren. Las cosas que se adquieren, no son naturalmente, sino medios que se emplean para el cumplimiento de las funciones.

Es el director o directora de las escuelas a quien le corresponde la elaboración del presupuesto en conjunto con la junta administrativa o con la comisión establecida para ello. Este funcionario, con la debida antelación empezará a estudiar las necesidades del centro docente para el año próximo, que en un principio serán de tipo general, como compras de materiales, reparaciones, equipos de oficina, obras de referencia general, necesidades de la biblioteca, laboratorios, talleres, y otros. Además, tiene que hacer una estimación de las necesidades específicas de los distintos miembros del centro escolar.

Solicitará a cada docente que prepare y le envíe una lista de las necesidades del año siguiente, justificando o estando preparados para ello, cada uno de los elementos de la lista. No debe olvidarse que sólo en casos

excepcionales se puede salir del presupuesto, aunque en éste se incluya un renglón de imprevistos.

Es necesario, que el director o directora tome en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Gasto total de los artículos comparándolos con los gastos que por los mismos conceptos se hicieron el año anterior.
- b) Proporción relativa entre las cantidades que solicitan los diferentes departamentos o comisiones, concediendo asignaciones por las diferencias que puedan esperarse debido a la naturaleza de cada una de ellas; así por ejemplo: los gastos de enseñanza de ciencias y trabajos de taller son mayores que los de Matemáticas, Inglés y Ciencias Sociales.
- c) Número de alumnos y alumnas, número de veces al año que los materiales y equipos van a utilizarse.
- d) Probabilidad de que el educador utilice eficazmente los materiales o equipos correspondientes.
- e) Lo más importante: el aumento probable de eficacia en la enseñanza que pueda resultar de equipos adicionales que se solicitan.

En la mayoría de los centros educativos del país no se hace un presupuesto previo, en cuya planificación se integren padres de familia, administrativos y docentes; sin embargo lo más recomendable es que se realice un análisis de

gastos antes de iniciar el año lectivo, siguiendo las indicaciones anteriores, éste deberá ser aprobado por el personal conjuntamente con el director y la comisión encargada de las finanzas, de manera que se establezcan los parámetros originales de los recursos disponibles y la planificación de actividades que permitan gestionar los que hagan falta. De esta manera se estará en condiciones de asignar a los distintos departamentos o comisiones de trabajo las cantidades solicitadas mediante la justificación de las necesidades existentes.

3.3.2. Ingresos:

Son los recursos económicos que entran a la organización provenientes de diferentes fuentes, para cubrir todas las necesidades en que se incurre con la operación de la escuela incluyendo servicios y atenciones a los clientes de la institución.

3.3.3. Egresos o Gastos:

Son los recursos económicos que salen de la organización para cubrir todas las necesidades en que incurre la operación de la escuela, así como las atenciones a los clientes de una organización.

A continuación se presentan los rubros que comprende el presupuesto de egresos:

a) Equipo y materiales de oficina:

- ♦ Papelería y artículos de escritorio
- ♦ Impresiones diversas
- ♦ Muebles y equipos de oficina
- ♦ Reparación de equipos de oficina

b) Materiales didácticos:

- ♦ Mapas, estampas y láminas
- ♦ Libros y enciclopedias

c) Equipos y materiales de laboratorio

- ♦ Sustancias para prácticas
- ♦ Equipos y herramientas
- ♦ Reparaciones de equipo

d) Equipos y materiales de taller

- ♦ Equipos y herramientas
- ♦ Materiales perecederos para demostraciones
- ♦ Reparaciones de equipos y herramientas

e) Gastos generales:

- ♦ Transporte para maestros y alumnos
- ♦ Festivales y actividades extras
- ♦ Conjunto típico
- ♦ Banda de música
- ♦ Eventos sociales

- ♦ Gastos imprevistos
- ♦ Artículos de aseo y limpieza
- ♦ Equipo, herramientas y materiales para jardín
- ♦ Otros

3.3.4. Inversiones:

Las inversiones consisten en las erogaciones de recursos en proyectos de mantenimiento o mejora de los servicios del proceso educativo, se incluyen, además, la adquisición de bienes muebles o inmuebles. Por lo general, son gastos no repetitivos que se realizan en un período determinado.

En este aspecto es importante tener presente algunos elementos esenciales de contabilidad como son:

1. El inventario, que presenta la relación ordenada de todos los valores que constituyen el patrimonio. Esta situación ha de ser comprobada por estados de situación de cuentas y balances.
2. Los libros o conjuntos de hojas ordenadas, ligadas o no, en que se hacen anotaciones y se llevan las cuentas.
3. Las cuentas, en que se han de anotar las operaciones debidamente valoradas.
4. Los balances periódicos o estados de comprobación.

5. El balance general, que ha de reflejar la situación del patrimonio a fin del ejercicio y los resultados de la gestión.

3.4. LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR:

En la búsqueda de una planificación y gestión moderna, descentralizada y eficiente, el Ministerio de Educación ha establecido que la acción de la política educativa se focalizará en los centros educativos, los cuales desarrollarán su labor atendiendo a la misión establecida en la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña.

Es necesario que el grado de autonomía, flexibilidad mayor y el clima organizacional óptimo deben asegurar una participación más creativa y dinámica de sus directivos, docentes, alumnos, familias y comunidad educativa, en la toma de decisiones técnico pedagógicas y administrativas, así como en la formulación y gestión de un proyecto educativo de modernización institucional.

También se establece el impulso de una planificación y gestión descentralizada del sistema educativo que permita transferir eficazmente hacia las regiones educativas, circuitos, zonas y centros educativos mayor capacidad de decisión, programación, dirección, organización, coordinación, control y evaluación de la calidad de los procesos y resultados educativos. Esta descentralización buscará incentivar la participación creativa de los miembros de la comunidad educativa en la solución de problemas, fomentar las innovaciones

técnico – pedagógicas y lograr una mayor eficiencia en la gestión educativa. Esta transferencia de decisiones y funciones se realizará de manera gradual, basada en los estudios y evaluaciones.

De la misma manera, el Gobierno Nacional mediante la Ley 32 de 8 de noviembre de 1984 en su Título III, Artículo II, Acápito 2 establece que la Contraloría General de la República a través de la Ley 32 del 8 de noviembre de 1984: “Fiscalizará, regulará y controlará todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos a fin de que tales actos se realicen con corrección según lo establecido en las normas jurídicas respectivas”. En el Acápito 3 se plantea que: “Examinará, intervendrá y fiscalizará las cuentas que administren, manejen o custodien fondos u otros bienes públicos”(Ley 32, 1984). Con respecto a la responsabilidad penal en su Artículo 17, Capítulo II se plantea que: “Toda persona que reciba, maneje, custodie o administre fondos o bienes públicos, está en la obligación de rendir cuentas a la Contraloría General, en la forma y plazo que ésta, mediante reglamento, determine.” Esta obligación alcanza a las personas que administren por orden de una entidad pública, fondos o bienes pertenecientes a terceros y a los representantes de las sociedades o asociaciones que reciban subsidios de dichas entidades públicas.

En la misma ley se establece que las Normas de Auditoría Interna son definidas como: “La actividad de evaluación permanente e imparcial de las operaciones y estructura de control” (Ley 32 op. cit.). Esta definición orienta y apoya la función directiva y el constante mejoramiento de la administración

escolar, para la realización efectiva de sus objetivos institucionales en el marco de la políticas del Gobierno Nacional.

En esta misma línea de preceptos legales, el Resuelto 684 de 13 de junio de 1996 en su Artículo 2, se plantea que: “Sólo se permite la realización de aquellas actividades económicas que no riñan con los fines de la educación y que no entorpezcan el cumplimiento de las tareas fundamentales del centro educativo. Entre estas actividades podemos mencionar:

- ♦ Ahorro escolar
- ♦ Venta de alimentos elaborados por los estudiantes y productos de talleres escolares.
- ♦ Colectas para fines de ayuda social.
- ♦ Ferias y verbenas.
- ♦ Espectáculos culturales y recreativos.
- ♦ Aquellas destinadas para la adquisición de sortijas y anuarios
- ♦ Reinados infantiles y novatadas.
- ♦ Días feriados.”(Ministerio de Educación, 1996).

En el Artículo 13 del mismo Resuelto se planteó lo siguiente: “Los fondos productos de actividades económicas en los centros educativos se consideran fondos públicos. Por consiguiente, están regidos por las normas de contabilidad y procedimiento de fiscalización que la ley establece, para tales efectos”.

Los artículos citados nos evidencian que el director de la escuela o la persona que administra los recursos financieros debe recibir capacitación para ejercer estas funciones en forma adecuada y científica.

3.5. LA TEORÍA CONTABLE Y LA GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR EN PANAMÁ:

La teoría contable se inicia desde que el hombre empezó a llevar cuenta del dinero o fondos recibidos y pagados. Hoy día este proceso de registrar y clasificar las transacciones y operaciones se denomina Teneduría de Libros. En ese sentido Gitman (1984) define la Contabilidad como: “la recolección e interpretación de las operaciones financieras que se generan del manejo de los recursos económicos”. Por su parte Córdoba (1982) en su obra Contabilidad Fundamental plantea que: “La contabilidad es un instrumento indispensable en la administración efectiva de todas las instituciones involucradas en ingreso o egreso de fondos.”

La contabilidad es el elemento fundamental del sistema de información, viene a ser una memoria sistematizada del funcionamiento de la institución. En el sentido amplio podemos decir también, que contabilidad es la descripción escrita de manera sistemática y en términos cuantitativos, de la historia económica de la institución. Su propósito es producir información que responda a las interrogantes de quienes toman decisiones.

Es función de la contabilidad, captar, registrar y comunicar los datos financieros y económicos originados por la operación de la institución.

La contabilidad cumple diversos cometidos de gran importancia para los diferentes fines de la institución como los que a continuación enumeramos:

- a) Auxiliar de la administración.
- b) Ayuda que presta al directivo.
- c) Elemento que prueba las operaciones.
- d) Material de trabajo del auditor.
- e) Permite el conocimiento de resultados a los trabajadores.
- f) Servicio de información al público interesado.

La contabilidad debe ofrecer al directivo la información relevante que servirá de base para planear y controlar el rumbo de la institución. La información histórica (contable) y de las estimaciones (presupuestos) constituyen las bases para evaluar las consecuencias futuras de decisiones tomadas en el presente.

En los planteles educativos el director o directora es el o la encargada de realizar esta actividad, designada mediante el Resuelto 684, establecido por el Departamento de Auditoría y Fiscalización del Ministerio de Educación. En dicho Resuelto se establece que es responsable de velar por el control de las transacciones o eventos, y de los registros de las operaciones de entradas y salidas de fondos que se realizan en los centros básicos oficiales.

Esta responsabilidad promueve, que el director del centro básico utilice la contabilidad como un recurso importante en la administración escolar para vigilar

el uso adecuado de los recursos y salvaguardarlos, esta es una de las funciones más delicadas de estos administrativos, ya que en gran parte el manejo concreto del dinero y el destino específico que a este se le brinde, si bien estará en su conocimiento, no podrá ejercerlo directamente, máxime si la institución por su magnitud cuenta con personal administrativo o comisiones elegidas por los docentes dedicadas a las tareas de compras, pagos y otros. ¿Cómo tener seguridad de que el dinero se está gastando debidamente, de que no hay fugas o existe peligro de malversaciones?

Esta es una interrogante que de no encontrar una respuesta eficaz puede convertir la tarea directiva en un motivo de preocupación y ansiedad constante. La respuesta, sin embargo, está dada por un conjunto de técnicas y procedimientos que de, llevarse a cabo debidamente, le permitirán al director con un mínimo de tiempo mantener una vigilancia adecuada del uso y la aplicación de los recursos.

El director o directora del centro escolar ha de utilizar la contabilidad como un recurso que le permite administrar de manera eficiente los recursos, ya que ésta:

- ♦ Determina los objetivos básicos de la escuela.
- ♦ Desarrolla planes de acción para la atención de necesidades.
- ♦ Establece controles financieros a los recursos económicos.
- ♦ Determina los costos de las actividades a desarrollar en la escuela.

La contabilidad tiene otras funciones en el desarrollo del proceso administrativo escolar, tales como: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los recursos económicos, a través de:

- ♦ La verificación de la dirección de la administración escolar vs los recursos económicos.
- ♦ Proporción de controles financieros, sobre las actividades económicas que se generan.
- ♦ Capacitación de la dirección del plantel, para que cumpla con las disposiciones Ministeriales y de la Contraloría exigidas por la ley.

La teoría contable aplicada al control de los recursos financieros hace su impacto en la administración escolar y genera conceptos que se convierten en normas contables. Siguiendo los lineamientos de Gitman (op.Cit.), esta conceptualización puede resumirse de la siguiente manera:

1. **Estado de Situación:** es la recopilación de las operaciones económicas escritas y ordenadas. En el estado de situación se encuentran el activo, pasivo y capital.
2. **Recursos:** Se entiende por recursos al conjunto de bienes y derechos con que cuenta una entidad para alcanzar sus objetivos. Los recursos pueden obtenerse de personas que prestan dinero, lo que en término financieros significa conceder crédito a la entidad. A la deuda que contrae la entidad se

le denomina obligaciones, porque existe la obligación, generalmente formalizada en documentos de crédito, de pagar la deuda.

El lenguaje técnico contable ha designado a los recursos en la entidad con el nombre de "activo". Las obligaciones reciben el nombre de "pasivo"

3. **Activo:** Comprende todas las propiedades que tiene una persona o entidad, en este caso, la escuela. Son los que representan una inversión e interesa conservar como: bancos, máquinas, mesas, sillas y otros. A cada uno de estos objetos se les tiene que poner una etiqueta con un número de inventario y se tienen que dar de alta en la institución en un listado oficial de inventario, por ningún motivo se podrán tirar, vender o destruir sin cumplir con las políticas oficiales para el manejo de inventario porque en caso de auditoría, estos podrían ocasionar problemas para el plantel, ya que todos estos muebles son patrimonio nacional.
4. **Pasivo:** son las deudas en obligación que tiene la escuela por diferentes transacciones.
5. **Capital:** es el activo menos el pasivo, es decir, son todos los bienes que se poseen, menos las deudas que tiene la escuela.
6. **Libro de Registros:** es el documento contable, el cual registra las entradas, salidas y saldos de los fondos que tiene el centro escolar.
7. **Conciliación Bancaria:** operación contable que consiste en comparar las entradas y salidas de los recursos económicos con las boletas de retiro y depósito bancario.

Cuando se tiene establecido un control interno satisfactorio, las erogaciones efectuadas se verifican automáticamente cada vez que se formulan las conciliaciones de las cuentas con los bancos, suponiendo que los comprobantes han sido revisados y las relaciones de las cuentas colectivas balancean contra las cuentas de libro mayor.

El propósito de este estudio no es determinar la mejor forma de efectuar las conciliaciones de las cuentas de cheques, sí haremos hincapié en los siguientes puntos:

- Después de cotejar cuidadosamente las cantidades del estado de cuenta del banco contra las cuentas de contabilidad, conviene empezar la conciliación con el saldo que arroja el estado de cuenta bancario, agregando los depósitos que se encuentren en tránsito y restando los cheques ya expedidos por la negociación y que el banco aún no ha pagado; asimismo, se sumarán o se deducirán otras partidas, bien sea que la empresa las haya registrado en su contabilidad y el banco no realice la misma operación. También puede resultar a la inversa, es decir, que el banco hubiere cargado o acreditado cantidades y la compañía aún esté pendiente de hacerlo, de modo de llegar al saldo que arroje la cuenta del banco en la contabilidad.
- Es menester formular las conciliaciones detallando todas las partidas de que se componen, mostrando fechas en el caso de depósitos en tránsito, y al listar los cheques, es indispensable anotar, además de las fechas de expedición, los números de estos documentos, así como los nombres de los

beneficiarios, concepto de pago e importe. Otras partidas que aparezcan en la conciliación ameritarán una explicación clara de su naturaleza.

- Los funcionarios de la empresa deberán exigir la preparación de las conciliaciones en la forma expresada y, también, que se hagan inmediatamente después de recibir al estado de cuenta bancario. De otro modo, las posibilidades de error o de fraude se incrementan notablemente.
 - Los asientos para corregir diferencias entre el estado de cuenta del banco y los libros de contabilidad, sólo deberán correrse cuando hayan investigado ampliamente las discrepancias y se hayan determinado las cuentas que serán afectadas; descuidar esta vigilancia puede dar lugar a manipulaciones dolosas en la caja.
 - Es de la mayor importancia que las conciliaciones de las cuentas con los bancos se lleven a cabo por un funcionario completamente ajeno a la caja o al departamento de contabilidad.
 - En las negociaciones de importancia, el auditor interno es la persona indicada para este trabajo, o bien algún funcionario o docente que no hubiere intervenido en el manejo de la contabilidad.
8. **Registro de Ingresos de Fondos:** Es la cantidad contable que consiste en registrar en la casilla de entrada, los fondos que ingresen.
9. **Registro de Egresos o Fondos:** Es la actividad contable que consiste en registrar la casilla de salida, los fondos que se registran.

10. **Balance de Situación:** Es la operación contable que consiste en equilibrar las salidas y entradas de los fondos.
11. **Cotizaciones:** Es la operación contable que consiste en equilibrar las salidas y entradas de los fondos. Para realizar esta actividad, es necesario pedir tres o cuatro cotizaciones al decidirnos por hacer una compra o recibir un servicio. Ya que esto nos sirve para comparar características de la oferta de servicios o productos como son: precios, calidad, marcas, valor agregado, garantía y otros.
12. **Auditoría Interna:** Es la actividad que consiste en verificar que las operaciones económicas realizadas en el centro escolar se ajustan a las normas legales establecidas.
13. **Archivo de Facturas:** Documento que registra las compras o adquisiciones que realiza el centro escolar y que son ordenadas numéricamente.
14. **Archivo de Boletas de Depósito Bancario:** Es el documento empleado por el banco para certificar los depósitos y se ordena de acuerdo a las fechas en que se realizan los depósitos.
15. **Cuenta Bancaria:** Es el documento donde se registra el control de los depósitos y retiros que tienen los recursos que se utilizan en la escuela.
16. **Control Financiero:** Conjunto de restricciones contables que se realizan a los recursos económicos.
17. **Control de Caja:** El número creciente de instituciones de crédito y el mejoramiento de los servicios que proporcionan, han hecho que las

entidades puedan aprovechar sus servicios para lograr un control más eficiente en las operaciones de caja.

Pero no basta depositar en los bancos los sobrantes que resultan entre las entradas y salidas de dinero, como se hace en la mayor parte de las entidades, sino que es imprescindible para obtener un control realmente efectivo depositar en forma completa y diariamente los fondos recibidos. Por otra parte, todos los pagos se harán expidiendo cheques nominativos. Como habrá pagos pequeños que no ameriten la expedición de cheques, es conveniente tener un fondo de caja para hacerle frente. Periódicamente, o cuanto el fondo se encuentre próximo a agotarse se girará un cheque por el importe de los gastos efectuados, y de este modo el fondo fijo de caja volverá a tener la cantidad asignada en efectivo.

El procedimiento delineado a grandes rasgos en el párrafo que antecede no presenta complicaciones, por el contrario, es fácil llevarlo a efecto, aunque en la práctica ha de ser indispensable una supervisión constante para evitar desviaciones o alteraciones al sistema instituido. Poner en práctica este procedimiento, equivale a designar como cajero general al banco con el que se opera, recibándose los fondos sólo en forma transitoria para efecto de su contabilización. No existe manejo de dinero al efectuar los pagos, puesto que se giran cheques para este objeto, eludiendo así las posibilidades de errores o fraudes.

Entre numerosas ventajas que posee un sistema de esta naturaleza se encuentra la de poder confrontar mensualmente, o con mayor frecuencia, las entradas de caja, según los registros, con los créditos hechos por el banco, y los gastos efectuados, según los comprobantes, con los cargos anotados en el estado de cuenta que remite la institución de crédito con la cual se opere.

El procedimiento de depositar diariamente y en forma íntegra las entradas de fondos y efectuar los pagos mediante cheque, constituye un aspecto importante de control interno, aunque debe advertirse, como en todas las aplicaciones que en esta obra se sugieren para protección de los intereses de una entidad, que no es un método infalible y que su implantación no evita, en forma completa, la posibilidad de desfalcos. Sin embargo, el hecho de que la intervención de un banco como institución ajena que registra los mismos movimientos asentados en la negociación hace que las probabilidades de errores o fraudes se vean reducidas al mínimo.

Se ha reiterado en múltiples ocasiones que es indispensable el depósito íntegro de las entradas a caja en el banco, exactamente en la forma en que se reciben. Si se hacen pagos en efectivo del dinero que ha ingresado y sólo se deposita el sobrante, la puerta queda abierta para los errores y sobre todo para las manipulaciones dolosas.

Sin embargo, lo anterior no implica que, si se efectúan diariamente y en forma íntegra los depósitos de las cantidades cobradas, la empresa quede totalmente inmunizada contra los fraudes. Puede existir lo que vulgarmente se

conoce como “jineteo de fondos”, es decir, la sustitución de cantidades sustraídas por las nuevas que llegan o bien a las transferencias de fondos entre bancos, que pudiera servir para ocultar faltantes, así como otras maneras de distraer dinero en forma fraudulenta.

La copia de la ficha de depósito proporciona el detalle del depósito efectuado; no obstante, el sello del banco que aparece en dicha copia no es garantía suficiente, puesto que en la práctica se observa que los empleados de los bancos, en la mayoría de los casos, sellan los duplicados sin cotejar las partidas individuales, bastándole que los totales del original y duplicado sean iguales. Es, por tanto, evidente que el duplicado de la boleta de depósito no debe ser considerado como una copia fiel del original.

Sólo cubriendo las procedencias de las cantidades depositadas es posible evitar las sustituciones de fondos y otras anomalías. Por esta razón, conviene que algún funcionario de la dirección coteje el duplicado del depósito, comprobando no sólo las cantidades, sino el origen de ellas y las cuentas que van a ser acreditadas. Es conveniente que el departamento de contabilidad o, en su defecto, la persona encargada para ello, prepare el duplicado de la boleta de depósito, siguiendo el procedimiento expuesto, y que la revisión del mismo se lleve a cabo por el auditor interno o algún funcionario de la dirección, como se ha indicado.

Para efectuar el depósito en el banco, bastará el original de la ficha y la libreta de depósitos; la copia sellada por el banco ha sido sustituida por los duplicados debidamente controlados y ya no es necesaria.

18. Fondo de Caja Chica

Es preferible que el fondo de caja chica sea de carácter fijo, es decir, que su importe arroje una cantidad cerrada, digamos, quinientos, mil, cinco mil pesos o tal vez una cantidad mayor. De este modo, es más fácil su manejo y es posible realizar la vigilancia con mayor eficacia. Los reembolsos de los gastos efectuados se hacen periódicamente, mediante la expedición de un cheque a favor del encargado del fondo. Así, en cualquier momento, el importe del fondo podrá comprobarse, agregando al efectivo que existe, el valor de los comprobantes pagados.

No es posible salvaguardar los pagos de la caja chica tan fácilmente como los pagos efectuados por medio de cheques. Las cantidades son pequeñas, y existe la idea de que su protección no justifica los gastos y las molestias que origina. Además, es imposible obtener comprobantes satisfactorios para todos los desembolsos, y las formalidades requeridas para compras importantes como: solicitudes de compra, pedidos, facturas y otros, son impracticables con las erogaciones de caja chica.

No obstante, es factible señalar algunas reglas elementales que ayuden a conseguir el control deseado.

- Toda erogación debe ampararse por un comprobante hecho con tinta, anotando el importe con número y letras, así como el concepto del pago y fecha del mismo.
- Debe prohibirse al cajero hacer pagos cuando no se encuentran autorizados los comprobantes por el funcionario designado expresamente para ello.
- Los vales, recibos de préstamos temporales, cheques personales y otras partidas semejantes no deberán formar parte del fondo. En caso de que se presenten estos comprobantes, deberán aplicarse inmediatamente a las cuentas correspondientes.
- Periódicamente, cada cinco o diez días, por ejemplo, y siempre al finalizar el mes, el cajero formulará una lista o tabulación de los comprobantes pagados. Por el importe exacto de la suma de estos comprobantes se formula un cheque para el reembolso de las cantidades gastadas, pasándose dichos documentos a los funcionarios que corresponda para su revisión.
- Todos los comprobantes deben quedar inutilizados con el sello fechador de: "Pagado" y deberán archivarse de tal manera que el cajero o cajeros no tengan acceso a ellos.
- El funcionario que autorice los reembolsos del fondo de caja chica y otorgue el "visto bueno" a los comprobantes debe tener un amplio conocimiento del negocio.

- El cajero está obligado a efectuar un corte diario de los fondos bajo cuidado, informando del resultado a su superior inmediato y, además, regularmente, conviene practicar arqueos por el auditor interno o en su defecto por empleados responsables, ajenos a los departamentos de contabilidad o caja.

3.6. CONTROL FINANCIERO ESTABLECIDO A TRAVÉS DE LOS FORMULARIOS EMITIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Los presupuestos destinados a educación reiteran la necesidad de racionalizar y utilizar los recursos económicos de manera eficaz, tomando en consideración los conceptos contables descritos. Es por ello, que el Ministerio de Educación, con el fin de establecer uniformidad en los registros y presentación de informes de los diferentes fondos, que se manejan en los centros básicos oficiales de la República de Panamá, ha adaptado los registros a un sistema de caja (Registro de Ingresos Recibidos y Egresos Pagados), permite a los comités de finanzas, llevar un control de las diferentes actividades que se realicen en los centros básicos oficiales.

Este procedimiento permite una mejor administración de los fondos y facilita la revisión por parte del Departamento de Auditoría y Fiscalización del Ministerio de Educación. Los registros de ingresos y egresos se registran en los siguientes formularios:

- ♦ **Formulario N° 1:** Se utiliza en las escuelas primarias, para la presentación mensual de los ingresos recibidos y egresos del comedor escolar a la Dirección Regional de Educación. En el renglón de ingresos se debe tener especial cuidado en registrar el saldo que pudiera existir del mes anterior. En el renglón siguiente se registra el importe de cualquier otro ingreso recibido como cooperación de la Asociación de Padres de Familia, donaciones para el comedor escolar y otros. En los renglones de egresos se anota el total de gastos efectuados durante el mes.

Como medidas más efectivas de control, se deben señalar algunas indicaciones sobre el funcionamiento del comedor, alumnos atendidos durante un período determinado, promedio, diarios de asistencia y cualquier otra información necesaria (anexo I).

- ♦ **Formulario N° 1-A:** Se utiliza en la presentación mensual a la Dirección Regional de Educación de los ingresos recibidos y los egresos de cada uno de los fondos del centro básico oficial (anexo II)
- ♦ **Formulario N° 2:** Este formulario tiene especial importancia ya que permite establecer a una fecha determinada el saldo con que cuenta el fondo del comedor escolar o cualquier otro fondo que exista en el centro básico oficial. Se anota la fecha en que se hizo la compra, en detalle se deberá indicar las casas comerciales proveedoras, con un breve comentario del material ya suministrado. En el renglón de egresos se anotarán los gastos en que

incurra el comedor escolar o cualquier otro egreso, el balance indicará el saldo de este fondo (anexo III).

- ♦ **Formulario N° 3:** La finalidad de este formulario es de mantener un estricto control de los útiles y materiales que los centros básicos oficiales solicitan a la Dirección Regional para su mantenimiento, además de la cantidad solicitada se hará un detalle pormenorizado, lo mismo que las observaciones necesarias (anexo IV).
- ♦ **Formulario N° 4:** Se utiliza como formulario auxiliar para lograr un control de las compras y gastos menores o de poca cuantía, tales como gastos de transporte por misiones oficiales y otros dentro de la ciudad. Este fondo será manejado por el tesorero encargado del mismo, quien firmará conjuntamente con la persona que realiza el gasto (anexo V).
- ♦ **Formulario N° 5:** Este formulario se utiliza para llevar un registro diario de cualquier ingreso que resulte de las diversas actividades realizadas en las escuelas primarias y será firmado tanto por la persona que entrega el dinero, como por el tesorero encargado del fondo, que recibe el dinero (anexo VI).
- ♦ **Formulario N° 6:** El informe de caja se llenará diariamente, anotándose el total de las ventas del kiosco de la jornada correspondiente, así como cualquier otro dinero que se reciba en el día, la suma total de lo recibido debe anotarse e el renglón correspondiente al total de egresos. El total de ingresos menos el total de egresos debe ser igual al saldo o efectivo de caja. Este formulario debe ser preparado por el tesorero de la comisión de

finanzas y presentado para su revisión y conocimiento al director de la escuela (anexo VII).

Para nadie es un secreto que la transparencia con la que se administran los recursos económicos es una variable que influye notablemente en las relaciones docentes y en la relación escuela – comunidad; ya que a mayor transparencia, mayor confianza y, a su vez, la confianza promueve nuevos recursos y apoyos de parte de los padres de familia y otras instituciones.

3.7. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR:

La administración escolar es tema de actualidad e importancia vital para el desarrollo de la educación nacional, sobre ella se asientan las bases de la eficiencia de los programas educativos.

La administración escolar debe actualizarse haciendo énfasis en la gestión y control de los recursos económicos, que se generan en los centros básicos oficiales. Para obtener este objetivo, la capacitación del recurso humano al nivel de los centros escolares oficiales, debe constituirse en preocupación de las autoridades educativas, de forma permanente y sistemática.

Cuando hablamos de capacitación del personal nos referimos a un conjunto de acciones, técnicamente planificadas y programadas, que apunten al desarrollo del recurso humano, de los establecimientos escolares de educación

básica general, como medio de congruencias, para llegar al desarrollo, eficiente y eficaz de la educación básica general. La capacitación es: "El conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, la aceptación debe mejorar el desempeño laboral y adquirir un mayor compromiso, con ellos mismos, con sus organizaciones y con la sociedad en la que se desenvuelven." (Rogers, 1992).

En el marco de la modernización y mejoramiento de la calidad de la educación en Panamá, a través de la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña, se proponen cambios significativos que se orientan, no sólo a actualizar al docente en el manejo de nuevas didácticas; procesos de investigación científica aplicadas al campo educativo; nuevas metodologías para la formulación y evaluación de proyectos; también se orientan hacia perfeccionar la administración escolar y el manejo de recursos, que en la actualidad manifiesta una "persistencia de un estilo administrativo centralizado, jerarquizado y burocratizante. El ente más importante del sistema educativo debe ser, sin duda el centro educativo..."(Estrategia Decenal,1997) Este enfoque, permite apreciar que las responsabilidades en materia de administración escolar, control y manejo de recursos, que los directivos de las escuelas deben realizar, se verá incrementada, buscando que la misma alcance esenciales óptimos en el control y manejo de los recursos financieros.

Es decir, lo anterior expuesto, implica un nuevo reto para el sistema educativo en materia de perfeccionamiento docente en administración de recursos financieros, basándose la orientación, tanto en un eficiente control financiero, como en un efectivo uso de los mismos, lográndose una administración eficiente, eficaz y de calidad.

Para Berry (1992), calidad es: "satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables". Esta disposición implica que los clientes del sistema educativo (escuela): padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad, enfoquen sus necesidades hacia una escuela que sea administrada en forma eficiente y eficaz, sobre todo, que el control financiero de los recursos, y la reinversión de los mismos, reflejen un trabajo de calidad por parte de los directivos que son los responsables de esos recursos.

Las expectativas razonables de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, se orientan hacia la demanda y exigencias relacionadas con el manejo de los recursos financieros de manera eficiente, ya que las constantes quejas de padres de familia, docentes, educandos y los miembros de las comunidades evidencian lo contrario.

La administración de los recursos financieros es un proceso de Gerencia de Calidad Total, el cual debe desarrollarse con el propósito principal de "sustituir las formas absolutas y para dirigir la actividad corporativa año tras año"(Berry, op. Cit.). Su aplicación no es temporal y mucho menos una receta técnico-administrativa que resolverá problemas que se susciten en un momento

dado. Es un enfoque sistémico de proceso, cuyas etapas estarían dadas por tres fases:

- ♦ **Entrada:** Corresponde a los insumos o recursos financieros, las normas y leyes de administración escolar, los directivos.
- ♦ **Proceso:** Período donde los recursos se manejan para ser reconvertidos, reinvertidos en forma eficiente y eficaz, siguiendo los lineamientos de las normas y leyes vigentes en materia de administración escolar.
- ♦ **Producto:** Control financiero eficiente y eficaz y la resolución de las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.

El reto de la gerencia de calidad total en la administración escolar de los recursos financieros, estriba en lograr que cada directivo en las escuelas administre con el enfoque sistémico que la modernización de la educación reclama y desea.

3.8. GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR Y LAS POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN:

En relación a la gestión financiera escolar, Fernández (1989) plantea lo siguiente: “las finanzas tienen a su cargo, adicionalmente, la política financiera, el uso adecuado del dinero, la evaluación de las mejores alternativas, a corto y largo plazo, el estudio de la rentabilidad y la importancia financiera de las decisiones de otras áreas”.

Las finanzas escolares demandan del director o directora de la escuela primaria mayores conocimientos e implica que para ejercer su función deberán tomar el curso de “Dirección y Supervisión”, tal como lo establece el Resuelto 203 de 1996, además otro sobre Gestión y Control de Recursos Financieros. La gestión de los recursos financieros es la administración que el director o directora realizan a los fondos económicos que se generan en la escuela producto de la autogestión.

Por lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que el administrador o administradora escolar debe emplear los recursos económicos en la forma más eficaz posible, a fin de alcanzar las metas deseadas; por otro lado, la administración escolar ha sido un factor de desarrollo para las naciones que dan importancia a la capacitación de sus recursos humanos. Por ello, es un proceso que requiere de la participación de todos los entes involucrados. La realidad administrativa, motivo de estudio, requiere como necesidad impostergable hacer un alto y mirar a profundidad los complejos problemas que inciden e impactan a la administración escolar.

Las transformaciones en el Sistema Educativo Panameño plantean la necesidad de modernizar y actualizar la administración escolar, al igual que sus recursos humanos, de manera que éstos mantengan la capacidad de asumir el rol que exige el desarrollo social y educativo que caracteriza al mundo de hoy.

El conocimiento de los problemas que afectan el desempeño de los directores o directoras de los centros básicos oficiales, de la Dirección Regional

de Educación de Panamá Oeste, específicamente en gestión y control de los recursos financieros que se generan en las escuelas; y la aplicación en su totalidad del Resuelto 684 de 13 de junio de 1996, específicamente en su artículo 13, implican que este personal debe utilizar el libro de registro de fondos económicos; conciliación bancaria, cuenta bancaria, redacción de informes económicos, registro de ingresos y egresos de fondos, archivo de facturas, boletas de depósitos bancarios y cotizaciones de compras.

Para cumplir con estas disposiciones, el director o directora de la escuela primaria debe adquirir otros conocimientos que vayan más allá de la exigencia del simple control de comisiones, para garantizar el logro y desempeño de una eficiente administración escolar.

Las políticas educativas panameñas guardan estrecha relación con las políticas de modernización económica que el Estado realiza, basadas en el modelo económico neoliberal.

Este proceso desarrolla una descentralización de los modelos educativos y la autogestión de fondos que deberán realizar los centros educativos hacia nuevos desafíos, en el Siglo XXI, las cuales necesariamente promueven en los centros básicos oficiales el uso de controles de los fondos.

En ese sentido la Estrategia Decenal de Modernización de la Educación establece como políticas de gestión y control financiero los siguientes lineamientos:

- ♦ La modernización de la gestión de los recursos financieros se realizará mediante la planificación, administración y evaluación presupuestaria sustentada a través de programas.
- ♦ Identificación y optimización del uso de fuentes alternas de financiamiento con la participación de los municipios, de las comunidades y otros aportes internos y externos para el desarrollo de programas y proyectos educativos.

Las políticas de gestión y control financiero que los centros básicos oficiales deberán realizar, se enfocan en la generación de procesos de autogestión y la promoción de fuentes alternas de fondos, los cuales deberán ser optimizados y controlados en forma eficaz y eficiente, de manera que se pueda promover la transparencia y claridad de quienes participan en la misma.

Los centros básicos oficiales deben garantizar su funcionamiento y cumplir con los logros de los fines y objetivos propuestos por la educación nacional, por ello es de gran valor que los mismos promuevan el control de sus fondos.

El director o directora, deberán aplicar el control en la gestión financiera, pues las funciones de su cargo así lo establecen, ya que no se puede improvisar al momento de administrar los fondos generados en la escuela a través de la autogestión.

Los fondos bien administrados contribuyen a brindar una imagen de seguridad y de honestidad, la cual influye en sus miembros a la hora de solicitar nuevos apoyos financieros.

El control de los recursos financieros garantiza el buen uso de los fondos y permite que el director (a) racionalice y decida su mejor utilización. La supervisión escolar en este punto, juega un papel importante en la orientación y control de los recursos financieros, ya que si bien el Resuelto 684 de 13 de junio de 1996, le asigna dicha responsabilidad al director del plantel, el Decreto 100 de 14 de febrero de 1957, le asigna funciones al supervisor de “velar por el buen funcionamiento de las escuelas primarias”.

El Ministerio de Educación a través del Departamento de Auditoría debe conjugar una política de seguimiento y orientación de los fondos que se generan en las escuelas primarias. Por su parte la Dirección Nacional de Personal deberá asignar como requisito fundamental para ser director o directora de un plantel, el curso de Gestión y Control de los Recursos Financieros.

Esto implica que desde que el director o directora se incorporan a la organización, el supervisor deberá proporcionarles la orientación necesaria y los insumos, para que se enfrente con éxito a la ejecución de su labor.

El dominio de contenidos teóricos y prácticos permitirá diseñar sus estrategias administrativas; pertinentes al desarrollo de la institución escolar, para garantizar el funcionamiento óptimo, tomando en cuenta las políticas educativas, los fines y propósitos que el sistema educativo ha diseñado, en

contraste con las demandas sociales y culturales que las comunidades exigen donde está inmersa la escuela.

Es imperante que la administración escolar retome su liderazgo en bien del desarrollo social de las comunidades, a través de la transparencia, control y buen uso de los fondos económicos que la misma genera por autogestión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

...

En este capítulo se hace una exposición detallada de los datos obtenidos mediante la aplicación de los Cuestionarios N°1, N°2 (Pre Test) y N°3 (Post Test) a los cincuenta (50) directores que conformaron la muestra. Se presenta el análisis e interpretación estadística de los mismos. Los resultados de cada instrumento son los siguientes:

4.1. CUESTIONARIO N°1

Este instrumento (Anexo X) se aplicó a los cincuenta (50) directores, sujetos de la muestra. El mismo estuvo dividido en dos partes: datos generales de los encuestados y capacitación en relación con el tema de estudio. Las informaciones obtenidas se sintetizan de la siguiente manera:

4.1.1. DATOS GENERALES

Como puede observarse en el Cuadro N°1 de los cincuenta (50) directores que conformaron la muestra el mayor porcentaje era del sexo femenino representando un 64% (32), de las mismas el 28% (14) pertenecían al grupo experimental y 18% (36) al grupo control. Al sexo masculino pertenecía el 36% del total, ubicándose 22% (11) en el grupo experimental y 14% (7) en el grupo control (Gráfica N° 1, pág.143). De estos datos puede deducirse que la

mayoría de los cargos directivos de las escuelas primarias estudiadas están ocupados por mujeres.

Mediante el Cuestionario N°1 se estableció el tipo de nombramiento que tenían los sujetos de la muestra lo cual se evidencia en el siguiente cuadro:

CUADRO I

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE DIRECTORES DE ACUERDO AL SEXO: GRUPOS EXPERIMENTAL Y CONTROL

SEXO	GRUPO		GRUPO CONTROL		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
TOTAL	25	50	25	50	50	100
MASCULINO	11	22	7	14	18	36
FEMENINO	14	28	18	36	32	64

Fuente Directores de escuelas primarias de la Región Educativa Panamá Oeste.

Llama la atención que de cincuenta escuelas investigadas, solamente doce (12) cuentan con directores titulares, el mayor porcentaje labora como directores encargados o maestros que imparten clases y a la vez cumplen

funciones de director; en el cuadro anterior se observan el 48% y 28%, respectivamente (Gráfica N° 2, pág. 144). El Cuadro II ilustra esta situación.

CUADRO II

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA SEGÚN EL CARGO QUE OCUPAN

CARGO	F	%
TOTAL	50	100
Titular	12	24
Encargado	24	48
Maestro con funciones de director	14	28

Fuente. Directores de escuelas primarias de la Región Educativa Panamá Oeste.

En cuanto a la categoría de las escuelas estudiadas, solamente 6 son de primera categoría, 12 de segunda, 26 de tercera y 6 de cuarta. Como se observa en el siguiente cuadro, para efectos del estudio se realizó una distribución equitativa de las mismas

CUADRO III**CATEGORÍA DE LAS ESCUELAS EN LAS QUE LABORAN LOS SUJETOS
DE LA MUESTRA: GRUPO EXPERIMENTAL Y CONTROL**

CATEGORÍA	GRUPOS		TOTAL
	Experimental	Control	
TOTAL	25	25	50
I	3	3	6
II	6	6	12
III	13	13	26
IV	3	3	6

Fuente: Archivos Estadísticos de la Dirección Regional de Panamá Oeste. 1996.

Otra de las preguntas que se les formuló a los sujetos de la muestra se refería al nivel de escolaridad que poseían, de los encuestados, 23 manifestaron poseer título de Profesor de Segunda Enseñanza con Especialización en Educación, representado el 46%; ; 11 tienen título de Profesor de Enseñanza Primaria, obteniendo el 22% y 16 poseen el título de Maestro de Enseñanza Primaria representando el 32%. De acuerdo al Cuadro IV, el 68 % de los directores investigados tienen una preparación universitaria (Gráfica N° 3, pág. 145)

CUADRO IV**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN NIVEL DE ESCOLARIDAD**

ESCOLARIDAD	GRUPO EXPERIMENTAL		GRUPO CONTROL		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
TOTAL	25	50	25	50	50	100
Prof. de Segunda Enseñanza con Especialización en Educación	15	30	8	16	23	46
Profesorado de Enseñanza Primaria	4	8	7	14	11	22
Maestro de Enseñanza Primaria	6	12	10	20	16	32

Fuente: Directores de escuelas primarias de la Región Educativa de Panamá Oeste.

4.1.2. CAPACITACIÓN

En relación a si habían recibido o no capacitación en control de recursos financieros, solamente 3 (6%) contestaron afirmativamente, la misma la recibieron por medio de cursos de contabilidad y autoformación. El resto de los directores, 47 (94%) respondieron que no (Gráfica N° 4, pág.146).

En el Cuadro V se evidencian estos datos, los cuales sustentan la ausencia de políticas encaminadas a capacitar al personal responsable de la administración de los recursos, en los centros escolares.

CUADRO V

CAPACITACIÓN SOBRE CONTROL DE RECURSOS FINANCIEROS EN LOS CENTROS ESCOLARES RECIBIDA POR LOS SUJETOS DE LA MUESTRA HASTA EL MOMENTO DEL ESTUDIO

RESPUESTA	F	%
TOTAL	50	100
SÍ	3	6
NO	47	94

Fuente: Directores de escuelas primarias de la Región Educativa de Panamá Oeste.

Como complemento a la información anterior se le preguntó a los directores investigados si consideraban importante ejercer un buen control

financiero en el centro educativo en el que laboraban; los 50 respondieron que sí, representando el 100%. Las explicaciones que ampliaron las respuestas se sintetizan en:

- ♦ Los recursos con que cuenta la escuela primaria son muy pocos por lo que se hace necesario buscar alternativas que permitan obtenerlos y cuidar adecuadamente los existentes.
- ♦ El manejo de los fondos de la escuela requiere mucha responsabilidad y honradez, pero sobre todo, el conocimiento de cómo debe realizarse ya que para algunas personas esto resulta muy difícil.
- ♦ Si se lleva un buen control financiero se puede elevar la calidad del proceso de enseñanza, puesto que los recursos se asignarían de acuerdo a las necesidades reales.
- ♦ La capacitación en este aspecto es necesaria porque permitiría que los directivos, docentes y padres de familia manejen con transparencia los fondos de la escuela evitando, de este modo, muchos de los desfalcos y malos manejos que se dan en los centros escolares.

En el cuadro siguiente se observan las respuestas de los directivos de las escuelas investigadas en relación a las personas que tienen la responsabilidad de llevar el control financiero en los centros educativos.

CUADRO VI**PERSONAL RESPONSABLE DEL CONTROL FINANCIERO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS INVESTIGADOS**

RESPONSABLE	F	%
Total	50	100
Director	6	12
Sub director	1	2
Docente con cargo de Tesorero	38	76
Comisión de Finanzas	4	8
Junta Escolar	0	0
Otros	1	2

Fuente. Directores de escuelas primarias de la Región Educativa de Panamá Oeste

Estos datos dan a conocer que los directores no están asumiendo en su totalidad el control de los fondos de los centros escolares. Se observa que el 76% de las escuelas que se investigaron, la responsabilidad es asumida por un docente, el 8% sobre la comisión de Finanzas y en el 2% se lleva de manera conjunta entre el director y un maestro encargado de esta función (Gráfica N° 5, pág.147). Estas estadísticas nos indican que es urgente la capacitación de los directivos para que asuman el papel que por ley se les confiere en el control de los recursos.

Sobre las actividades de autogestión que se llevan a cabo en los centros escolares para obtener fondos se obtuvieron los siguientes datos:

CUADRO VII

ACTIVIDADES DE AUTOGESTIÓN QUE SE REALIZAN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS INVESTIGADOS PARA LA OBTENCIÓN DE FONDOS

ACTIVIDAD	F	%
Ahorro escolar	17	34
Venta de alimentos elaborados por los estudiantes	0	0
Venta de productos elaborados en los talleres	3	6
Colectas para fines de ayuda social	6	12
Espectáculos culturales y recreativos	8	16
Reinados infantiles y novatadas	40	80
Alquiler del quiosco escolar	14	28
Otras	27	54

Fuente: Directores de escuelas primarias de la Región Educativa de Panamá Oeste.

Es importante observar en el Cuadro VII que los reinados infantiles y novatadas ocupan el mayor porcentaje, alcanzando el 80% entre las actividades que generan fondos en las escuelas primarias; en el renglón de "otras" actividades mencionaron las realizadas por los padres de familia y en las cuales el director o directora tiene influencia directa. El ahorro escolar también reporta

un ingreso significativo para algunas de las escuelas investigadas en las que alcanzó un 34% (Gráfica N° 6, pág.148).

4.2. CUESTIONARIO N°2 y N° 3 (Pre Test y Post Test):

Para tener una prueba objetiva de la investigación realizada es necesario obtener los datos a partir del Pre Test (anexo XI), y el Post Test (anexo XII) aplicados a los sujetos de la muestra, los cuales constituyeron el grupo experimental y el grupo control. Los puntajes obtenidos con dichos instrumentos son los siguientes:

CUADRO VIII

DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES SOBRE LA APLICACIÓN DE CONTROLES FINANCIEROS: GRUPO EXPERIMENTAL Y GRUPO CONTROL PRE TEST Y POST TEST

INDICADORES	GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO CONTROL			
	PRE TEST		POST TEST		PRE TEST		POST TEST	
	No se aplica	Se aplica	No se aplica	Se aplica	No se aplica	Se aplica	No se aplica	Se aplica
1	22	3	0	25	4	21	3	22
2	14	11	2	23	16	9	16	9
3	23	2	0	25	2	23	1	24
4	23	2	0	25	6	19	7	18
5	5	20	8	17	18	7	23	2
6	10	15	2	23	20	5	19	6
7	5	20	17	8	18	7	19	6
8	16	9	1	24	9	16	8	17
9	10	15	1	24	21	4	21	4
10	17	8	1	24	12	13	10	15

Fuente. Directores de escuelas primarias de la Región Educativa de Panamá Oeste

De los datos anteriores se obtiene la siguiente matriz de información para el análisis de varianza, el cual determinará las variaciones de los dos grupos independientes, tanto del grupo experimental como la del grupo control.

CUADRO IX

MATRIZ DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE VARIANZA

GRUPO EXPERIMENTAL				GRUPO CONTROL			
X ₁	X ₁	X ₂	X ₂	X ₃	X ₃	X ₄	X ₄
22	484	25	625	21	441	22	484
14	196	23	529	9	81	9	81
23	529	25	625	23	529	24	576
23	529	25	625	19	361	18	324
5	25	17	289	7	49	2	4
10	100	23	529	5	25	6	36
5	25	8	64	7	49	6	36
16	256	24	576	16	256	17	289
10	100	24	576	4	16	4	16
17	289	24	576	13	169	15	225
145	2533	218	5014	124	1976	123	2071

Utilizando los datos de la matriz anterior se procede a desarrollar el análisis de varianza de un factor el cual permitirá conocer, por medio de la estadística inferencial, la variación que se produce con dos medidas a partir de

el tratamiento que se le aplicó al grupo experimental y el tratamiento que no se le otorgó al grupo control. Al obtener medidas de los dos grupos en el pre y post tratamiento se producen cuatro columnas de valores con efecto fijo, tal como se observan en el Cuadro IX, éstas permiten desarrollar la suma total de cuadrados dentro de los grupos, la suma de cuadrados dentro de los grupos y la varianza que se produce entre los grupos, los estadígrafos representativos son:

$$\text{Suma Total de Cuadrados } \sum X_{TOT} = 610 \quad \sum X^2_{TOT} = 11,594$$

$$1. \sum X^2_{TOT} = \sum X^2_{TOT} - \left[\frac{(\sum X_{TOT})^2}{N_{tot}} \right] = 2291.5$$

$$2. \sum X^2_b = \sum \left(\frac{\sum X}{N} \right)^2 - \frac{(\sum X_{TOT})^2}{N} = 602.95 \quad (\text{Suma de cuadrados entre los grupos})$$

$$3. \sum X^2_w = \left[\sum x^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] = 1688.6 \quad (\text{Suma de cuadrados dentro los grupos})$$

4. Para estimar la Varianza entre grupos buscar los grados de libertad:

$$gl = K - 1$$

Sustituir en la Fórmula:

$$S^2_b = \frac{\sum X^2_b}{gl}$$

4. Para estimar la Varianza dentro de los grupos buscar los grados de libertad:

$$gl = N - K$$

Sustituir en la Fórmula:

$$S^2_w = \frac{\sum X^2_w}{gl}$$

CUADRO X

MATRIZ DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS
DE VARIANZA

ESTIMACIÓN DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	ESTIMACIÓN DE VARIANZA CUADRÁTICA
$\sum X^2_b = 602.9$	$4 - 1 = 3$	200.97
$\sum X^2_w = 1688.6$	$40 - 4 = 36$	46.905

$$F = \frac{\hat{S}^2_b}{\hat{S}^2_w} = \frac{200.97}{46.905} = 4.284$$

$$F = 4.284$$

$$F \text{ Tabulada} = 2.84$$

Al obtener un valor calculado de $F = 4.284$ compararlo con el valor tabular que es igual a 2.84 para una probabilidad de significación estadística de $P. 05$ se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis científica que textualmente dice así:

"Si hay variación en la aplicación de los controles financieros que se llevan a cabo en las escuelas, entre dos grupos de directores investigados. El primero que asistió al Seminario de Capacitación en Gestión y Control de los Recursos Financieros y el segundo que no asistió".

Con los estadígrafos más representativos del análisis de varianza pueden hacerse comparaciones entre los dos grupos utilizando los resultados del Post Test para demostrar si existe diferencias entre las variaciones, en la aplicación de los indicadores de los controles financieros. A continuación, se pueden observar estos estadígrafos:

CUADRO XI

REPRESENTACIÓN DE LOS ESTADÍGRAFOS MÁS REPRESENTATIVOS DEL ANÁLISIS DE VARIANZA DEL POST TEST EN EL GRUPO EXPERIMENTAL Y CONTROL

ESTIMACIÓN DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	ESTIMACIÓN DE VARIANZA CUADRÁTICA
$\sum X^2_b = 451.25$	$2 - 1 = 1$	451.25
$\sum X^2_w = 819.7$	$20 - 2 = 18$	45.538

Lo que nos lleva a encontrar el valor de la F calculada a partir de.

$$F = \frac{451.25}{45.538} = 9.909$$

$$F = 9.909$$

Comparando con la tabla y P.05 se tiene que $F_t = \underline{4.41}$

Esto permite demostrar la diferencia entre las variaciones de los indicadores en ambas pruebas, ya que la F crítica es menor que la F calculada.

CONCLUSIONES

1. El control de los fondos es una de las tareas más importantes de la administración escolar, la misma debe ser funcional, en cuanto a la percepción y suministro de los mismos.
2. Los conocimientos del director o directora sobre normas de contabilidad. El Resuelto 684 del 13 de junio de 1996 establece la aplicación de controles en los recursos financieros de los centros escolares en todo el territorio nacional.
3. Según lo establece la legislación vigente, el director o directora es el responsable de velar por el control de las transacciones o eventos, y de los registros de las operaciones de entradas y salidas de fondos que se realizan en los centros básicos oficiales.
4. El desarrollo de la capacitación a través de un Seminario en Gestión y Control de los Recursos Financieros contribuyó a incrementar los controles económicos que se llevan en las escuelas específicamente en aquellas donde el grupo de directores se les sometió a este tratamiento.
5. La mayoría de los cargos directivos de las escuelas primaria estudiadas están ocupados por mujeres.

6. Existe una variación significativa en cuanto a la aplicación de los controles financieros entre el grupo de control y el grupo experimental; hecho que nos permitió demostrar nuestra hipótesis de trabajo.
7. Una vez terminado los análisis de la información se observaron cambios significativos, después de haberles suministrado el tratamiento al grupo experimental y no habérsele otorgado al grupo de control.
8. Los indicadores que lograron el cien por ciento (100%) en su aplicación en el grupo experimental fueron: el registro de ingresos de fondos y el registro de egresos de fondos. En cambio, el indicador que menos se aplicó fue el de auditoría interna.

RECOMENDACIONES

1. Los recursos que se generan en los centros educativos oficiales deben recibir un tratamiento específico a través de controles financieros establecidos.
2. Los directores y directoras deben romper con la visión simplista de que son los encargados de dirigir una simple rutina escolar, por el contrario, deben y asumir su liderazgo en la administración de los centros escolares.
3. Se hace imperativo realizar mayor cantidad de seminarios focalizados hacia el tópico de la capacitación en gestión de recursos financieros a todo los directores de las escuelas donde se manejan recursos económicos y en donde es necesario el control de flujo de efectivo.
4. Realizar ingentes esfuerzos a fin de incluir en forma obligatoria acciones de capacitación en gestión de recursos financieros desde la formación docente a nivel de maestría y a nivel superior, de igual forma a los futuros directores de escuelas por nombrar o en ejercicio.
5. Realizar un diagnóstico en todos los centros escolares sobre los controles financieros que se están aplicando.
6. Revisar los formularios a fin de llevar el control actualizado de los recursos que se están utilizando, con la finalidad de incluir otros basados en lo indicadores establecidos en este estudio.

7. Incorporar a toda la comunidad educativa escolar, especialmente a las juntas escolares, para que participen en la gestión educativa y en la administración de los recursos en los centros escolares.
8. Formar grupos o equipos de colaboradores en los centros escolares del nivel primario de la Educación Básica General para la consecución de recursos que les permitan satisfacer sus necesidades, además propiciar la autogestión, como medio de promover el desarrollo de la comunidad.
9. Dar mayor divulgación a las normas legales que regulan la utilización de los recursos financieros en los centros escolares.
10. Concienciar a los supervisores de zona sobre la importancia de la realización de jornadas de capacitación sobre el control financiero del personal docente y administrativo que tienen a su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

ARAÚZ Rovira, José. Metodología de la Investigación Científica /José Araúz Rovira. – Panamá : Imprenta Universal, 1994 . – 231p.

BERRY, Thomas H. Como Gerencia la Transformación Hacia la Calidad Total / Thomas H. Berry. – Colombia : McGraw Hill, 1992. – 200p.

BITTEL, Lexter. Lo Que Todo Supervisor Debe Saber / Lexter Bittel y John Newstorn. – México : Editorial McGeraw Hill, s.f. – 290p.

BLANCO, Luis C. Taller Didáctico en Educación 7 Luis C. Blanco . – México : McGraw Hill, 1989 . – 286p.

CARSON, Paul. Contabilidad Práctica Elemental / Paul Carson y Handen L. Jorkner. – Río Piedra : Editorial Puerto Rico, High School of Commerce, 1986.

CONCEPCIÓN, Iriarte. Biblioteca Práctica de Contabilidad / Iriarte Concepción y Juan f. Solivara. – Editorial Cultural, S.A., 1987. – 267p.

CÓRDOBA, José C. Contabilidad Fundamental / José Córdoba. – Editorial Hispanoamericana, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración / Idalberto Chiavenato . – 2ª ed. México : McGraw Hill, 1990 . – 687p

FAYOL, Henri. Principios de Contabilidad/ Henry Fayol.- México: McGraw Hill, 1989 . – 361p

FERNÁNDEZ, Fernando M. Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas / Fernando Fernández. – España. – 104p.

FERNÁNDEZ, José. Proceso Administrativo / José Fernández. – México : Editorial Diana, 1979.

FINNEY, H.A. Contabilidad de Costos / H.A. Finney.—México Editorial Hispanoamericana, S.A., 1979. – 572p.

GARCÉS B., Raúl. Introducción al Análisis Financiero / Raúl Garcés B.— Santiago de Chile : Editorial Dos Estrellas, 1980. – 850p.

- GITMAN J., Lamence. Administración Financiera Básica / Lamence
Gitman J. – México : Editorial harla, 1984. – 723p.
- GÓMEZ, María Estela. Contabilidad, Presupuestos y Control Interno:
Con ejemplos y ejercicios aplicables a la educación / María Estela
Gómez y Alberto Block. – 1ª .reim. – México : Editorial Trillas,
1981. – 200p.
- GUITÉRREZ, Alfredo. Administración Financiera Básica / Alfredo Gutiérrez. –
México : Fondo de Cultura Económica, 1978. – 503p.
- KERLINGER, Fred N. Investigación del Comportamiento/ Fred N. Kerlinger.-
México: McGraw-Hill, 1988.- 748p.
- LERNER. Joel. Fundamentos de Contabilidad / Joel Lerner. – México : McGraw
Hill, 1981. – 250p.
- LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de las
Escuelas / Luis Arturo Lemus. – Argentina : Editorial Kepeluz,
1975. – 382p.
- LOPEZ MERINO, M. Relación entre Director y Organización En II
Congreso Mundial Vasco. Área II: La Gestión en los Centros
Educativos. – Victoria – Gasteiz : Servicio Central de Publicaciones
del Gobierno Vasco, 1988. – p.19-23.
- LURENCO FILHO, M.B. Organización y Administración Escolar / M.B.
Lorenco Filho. – Buenos Aires : Editorial Kapeluz., 1965. – 242p.
- MURILLO CHAVERRI, José Alfredo. Administración de Instituciones
Educativas II / José Alfredo Murillo Chaverri. – San José : UNED,
1981. – 204p.
- NICKERSON, Clarence. Manual de Contabilidad Para No Contadores /
Clarence Nickerson. – Editorial Centrum. – 619p.
- PERRY, Kenneth H. Introducción a la Contabilidad / Kenneth H. Perry . –
México : McGraw Hill Interamericana, 1971.—758p.
- POSTER, Cyril. Dirección y Gestión de Centros Educativos / Cyril Poster.
–Madrid : Ediciones Abaya S.A., 1981. – 189p.
- REYES P., Agustín. Administración de Empresas / Agustín Reyes P. – 2ª. ed.
México : Editorial Limusa, 1976.

RODRÍGUEZ, Leonardo. Administración Financiera / Leonardo Rodríguez
E. U. : Editorial South Western, 1983. – 692p.

ROGERS, Carl. Cómo Hacer Desarrollo Personal en las Organizaciones /
Carl Rogers. – 4ª. Ed.-- Bogotá : Leyes Fondo Editorial, 1992. –
51p.

SALAS, Miguel. Contabilidad Introdutoria / Miguel Salas. – San José :
Editorial San José, 1984. – 617p.

SALAMONSON, Richard. Teoría Básica de la Contabilidad Financiera /
Richard Salamonson. – México : Centro de Ayuda Técnica, 1971. –
190p.

TERRY, George. Principio de Administración / George Terry y Franklin
Stephen. – 3ª ed. – México : Editorial Continental,
1987.

VON DALEN, D.V. Manual de Técnicas de la Investigación Educacional /
D.V. Von Dalen y M.J. Meyer. – México : Editorial Trillas, 1981. ---
370p.

WILSON Richard. Control Financiero / Richard Wilson. – Editorial
Diana,
1979. – 500p.

Publicaciones de Gobierno

ASAMBLEA Legislativa. Decreto Número 3 (de 20 de enero de 1989) Por el
Cual se adopta el Estatuto de la Asociaciones de Padres de Familia de
Las Escuelas Primarias Oficiales de la República. – 11p.

Ley 28 de 1º de agosto de 1997. Por la que se crean las
Juntas Educativas Regionales y las Juntas Educativas Escolares y se
Dictan otras disposiciones..—12p.

Ley 32 Orgánica de la Contraloría General de la
República de Panamá. D.E.C. Contraloría, Orden 1059 Nov. De 1984.
Panamá – 32p.

_____. Ley 47 de 1946 Orgánica de Educación: Modificada por Ley N° 34 de 6 de Julio de 1995. – Panamá : Librería y Editora Interamericana, S.A., 1995. –88p.

CONTRALORÍA General de la República de Panamá. Manual para la Elaboración y publicación de cuadros estadísticos. – 2ª. Ed. – Panamá, 1979. – 33p.

_____. Normas De Auditoría. Publicaciones Técnicas de la Contraloría. Serie de Principios Básicos. – Panamá : Imprenta de la Nación, 1993. – 12p..

MINISTERIO De Educación. Comisión Nacional Para la Implementación De la Educación Básica General. Proyecto de Instrumentación e Implementación de la Educación Básica General. – Panamá, 1998.— p.v.

_____. Estrategia Decenal de Modernización de la Educación Panameña 1997- 2006. – Panamá: Centro de Impresión Educativa, 1997. – 67p.

_____. Departamento de Estadística de la Región Educativa de Panamá Oeste. Informe, 1994. – 110p.

_____. Asesoría Legal. Resuelto 203 de 1996. – p1-6

_____. Asesoría Legal. Resuelto 684 de 1996. – p1-12

_____. Asesoría Legal. Decreto 100 de 14 de febrero de 1957. 52p.

Universidad de Panamá. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Reglamento de Tesis de Grado. – Panamá : Imprenta Universitaria, 1995. – 22p.

Revistas

TORÁNZOS, Lilia. "Evaluación y Calidad" En Revista Iberoamericana Educación N° 10: p.69, Enero- Abril de 1996.

ANEXOS

ANEXO I

FORMULARIO Nº 1

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PANAMÀ OESTE

INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS DE LOS COMEDORES ESCOLARES
DE LA ESCUELA _____ MES _____

Saldo _____ de _____ de 199 _____ B/ _____

INGRESOS

Cheque No. _____ del Fondo Municipal de la Educación _____

Cooperación de la Asociación de Padres de Familia _____

Otros Ingresos _____

Total de Ingresos B/ _____

EGRESOS

Gastos durante el mes de _____ B/ _____

Saldo al _____ de _____ de 199 _____ B/ _____

Indíquese

Días lectivos _____

Días que funcionó el comedor _____

Alumnos atendidos _____

Promedio Diario de Asistencia _____

Observaciones

Director de la Escuela

Maestra de Educación Para el
Hogar o persona encargada del
Comedor Escolar

NOTA: Este informe debe ser entregado dentro de los cinco (5) primeros
días del mes siguiente, acompañado de sus respectivos comprobantes

FECHA

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO II

FORMULARIO Nº 1 – A

DIRECCIÓN REGIONAL DE _____
ESCUELA _____ MES _____
Saldo en Caja o Banco al _____ de _____ de 199__ B/ _____

Ingresos de:

Total de Ingresos B/ _____

Egresos:

Gastos durante el mes de _____ B/ _____
Saldo al _____ de _____ de 199__ _____

Observaciones:

Director de la Escuela

Tesorera Encargado del Fondo

FECHA

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO III

FORMULARIO N° 2

ESCUELA: _____

REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS DEL MES DE _____ DE 199__

[illegible]

Total del Saldo B/ _____

Nota: Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO IV

FORMULARIO No 3

DIRECCIÓN REGIONAL DE _____

DISTRITO DE _____

ESCUELA DE _____

ZONA _____

SOLICITUD No _____

ÚTILES Y MATERIALES PARA _____

HOY _____ DE _____ DE 199 _____

CANTIDAD	DETALLE	OBSERVACIONES

SOLICITADO POR _____ AUTORIZADO POR _____

Director

Director Provincial
de Educación**NOTA:** Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO V

FORMULARIO No. 4

AUXILIAR

ESCUELA _____

COMPROBANTE DE CAJA MENUDA: _____

ESCUELA _____ DE _____ DE _____

SEÑOR _____

RECIBIDO LA SUMA DE _____ (B/ _____)

EN CONCEPTO DE _____

ENCARGADO DE LA CAJA MENUDA

RECIBE CONFORME

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO VI

FORMULARIO No. 5

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

ESCUELA _____

RECIBOS DE INGRESOS VARIOS

FECHA _____

Recibí de _____ Grado _____

De la jornada de la _____ la suma de B/ _____

Ahorro de Navidad _____ B/ _____

Venta de _____ B/ _____

Venta de _____ B/ _____

Ingresos Varios _____ B/ _____

Recibido por _____

Tesorera (o)

Entregado por _____

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO VII

FORMULARIO No. 6

INFORME DE CAJA _____

FECHA _____

INGRESOS:

Ventas del Día _____ B/ _____

Otros Ingresos _____ B/ _____

Total de Ingresos B/ _____

EGRESOS:

FACTURA NÚMERO

DETALLE

VALOR

Total de Ingresos B/ _____

Saldo de Caja B/ _____

Preparado por_____
Revisado por**NOTA:** Este formulario es una adaptación del formato original.

ANEXO VIII

**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PANAMÁ OESTE
DIRECTIVOS QUE PARTICIPARON EN EL SEMINARIO TALLER "GESTIÓN
Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS"
GRUPO EXPERIMENTAL**

No.	Escuela	Categoría	Zona
1	Veracruz	I	1
2	República de Costa Rica	II	2
3	Victoria D'Spinay	I	4
4	Burunga	II	1
5	La Polvareda	II	1
6	Leopoldo Castillo	II	1
7	El Coco	II	3
8	Bique	II	4
9	Nuevo Chorrillo	II	3
10	Residencial Vista Alegre	III	1
11	San Antonio	III	1
12	Victoriano Chacón	III	2
13	Tomás M. Feuillet	III	2
14	La Herradura	III	2
15	Aminta Martínez	III	2
16	Harmodio Arias	III	3
17	Lídice	III	3
18	Hernado Bárcenas	III	4
19	Federico Boyd	III	4
20	Rafael Maduro	III	5
21	Berta E. Fernández	III	6
22	Manuel B. Higuero	IV	6
23	El Higo	IV	5
24	Altos de San Francisco	IV	5
25	Virgen de Guadalupe	IV	5

ANEXO IX

**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PANAMÁ OESTE
DIRECTIVOS QUE NO PARTICIPARON DEL SEMINARIO TALLER
“GESTIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS”
GRUPO CONTROL**

No.	Escuela	Categoría	Zona
1	Guillermo Andreve	I	1
2	Rodolfo F. Chiari	I	2
3	Naciones Unidas	I	3
4	Cerro Silvestre	II	1
5	San José de Bernardino	II	1
6	Zaida Z. Núñez	II	1
7	Las Uvas	II	1
8	Residencial Vacamonte	II	1
9	Lucas Bárcenas	II	3
10	El Arado	III	7
11	El Limón	III	2
12	Mendoza	III	3
13	José E. Escala	III	2
14	La Mitra	III	3
15	León A. Soto	III	3
16	El Caimito	III	4
17	El Cacao	III	4
18	Domingo Díaz A.	III	4
19	Nuestra Sra. De Fátima	III	4
20	Sajalices	III	5
21	Arosemena	III	5
22	La Colorada	IV	5
23	Ollas Abajo	IV	5
24	Las Margaritas	IV	6
25	Quebrada Grande	IV	7

ANEXO X

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN
DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

CUESTIONARIO N°1

DIRIGIDO A: Directores (as) de Escuelas Básicas Oficiales de la Región Educativa Panamá Oeste.

OBJETIVO: Recopilar información sobre gestión y control financiero en las escuelas básicas oficiales de la Región Educativa Panamá Oeste.

INSTRUCCIONES: Marque con un equis (x) la o las respuestas que ud. considere correcta, si es necesario ampliar la respuesta, puede hacerlo en el espacio asignado para ello. Agradecemos su cooperación.

I. DATOS GENERALES:

1. Sexo:

a.. Femenino _____

b. Masculino _____

2. Ud. se desempeña como director (a):

a. Titular

b. Encargado

c. Maestro (a) con funciones de director (a)

3. Tiempo de servicio como director: _____

4. Nivel de Escolaridad

- a. Profesor de Segunda Enseñanza con Especialización en Educación _____
 - b. Profesorado en Educación Primaria _____
 - c. Maestro de Enseñanza Primaria _____
5. Ubicación de la escuela donde labora:
- a. Distrito de _____
 - b. Corregimiento _____
6. Categoría de la escuela donde usted labora:
- _____

II. CAPACITACIÓN

1. Ha recibido capacitación sobre el control de recursos financieros:
- a. Sí _____
 - b. No _____

Si su respuesta fue afirmativa conteste la siguiente pregunta:

La capacitación la recibió por parte de:

- a. Ministerio de educación _____
- b. Universidad de Panamá _____
- c. Otros _____ Especifique _____

Considera que es importante ejercer un buen control financiero en el centro educativo donde Ud. labora

- a. Sí _____
- b. No _____

Explique su respuesta

3. Quiénes tienen la responsabilidad del control financiero en el

centro educativo donde labora

- a. Director (a) _____
 - b. Sub director (a) _____
 - c. Docente con cargo de tesorero _____
 - d. Comisión de Finanzas _____
 - e. Junta Escolar _____
 - f. Otros _____ Especifique _____
-

4. Señale las actividades de autogestión que se llevan a cabo en el centro escolar para la obtención de fondos
- a. Ahorro escolar _____
 - b. Venta de alimentos elaborados por los estudiantes _____
 - c. Venta de productos elaborados en los talleres escolares _____
 - d. Colectas para fines de ayuda social _____
 - e. Espectáculos culturales y recreativos _____
 - f. Reinados infantiles y novatadas _____
 - g. Alquiler del quiosco escolar _____
 - h. Otras _____ Especifique _____

ANEXO XI

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN
DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO N°2
(PRE TEST)

DIRIGIDO A: Cincuenta directores de Escuelas Básicas Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste

OBJETIVO: Recopilar información sobre los indicadores más importantes del control financiero que se están aplicando antes del desarrollo del Seminario de Capacitación en Gestión de Recursos Financieros y los Controles que se aplican en las escuelas Básicas Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste

INSTRUCCIONES: Marque con una equis(X) el o los controles financieros que se están aplicando en la escuela donde usted labora:

- | | |
|----------------------------------------------|-------|
| 1. Libro de Registro Financiero | _____ |
| 2. Conciliación Bancaria | _____ |
| 3. Registro de Ingresos de Fondos | _____ |
| 4. Registro de Egresos de Fondos | _____ |
| 5. Balance de la Situación | _____ |
| 6. Cotización | _____ |
| 7. Auditoría Interna | _____ |
| 8. Archivo de Facturas | _____ |
| 9. Archivos de Boletas de Ingresos Bancarios | _____ |
| 10. Cuenta Bancaria | _____ |

ANEXO XII

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN
DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO N°3
(POST TEST)

DIRIGIDO A: Cincuenta directores de Escuelas Básicas Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste

OBJETIVO: Recopilar información sobre los indicadores más importantes del control financiero que se están aplicando después del desarrollo del Seminario de Capacitación en Gestión de Recursos Financieros y los Controles que se aplican en las escuelas Básicas Oficiales de la Región Educativa de Panamá Oeste

INSTRUCCIONES: Marque con una equis(X) el o los controles financieros que se están aplicando en la escuela donde usted labora:

- | | |
|------------------------------------|-------|
| 1. Libro de Registro Financiero | _____ |
| 2. Conciliación Bancaria | _____ |
| 3. Registro de Ingresos de Fondos | _____ |
| 4. Registro de Egresos de Fondos | _____ |
| 5. Balance de la Situación | _____ |
| 6. Cotización | _____ |
| 7. Auditoría Interna | _____ |
| 8. Archivo de Facturas | _____ |
| 9. Archivos de Boletas de Ingresos | |
| Bancarios | _____ |
| 10. Cuenta Bancaria | _____ |

ANEXO XIII**MINISTERIO DE EDUCACIÓN****DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION PANAMA OESTE****PROPUESTA DEL SEMINARIO TALLER: "GESTION Y CONTROL DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS QUE SE APLICAN EN LAS ESCUELAS
BASICAS OFICIALES DE LA REGION EDUCATIVA DE PANAMA OESTE"**

Fecha de Inicio: 7 de octubre de 1996.

Fecha de Culminación: 8 de octubre de 1996.

Invitados: Treinta (30) directivos escolares

Facilitadores: Licenciados: _____

Duración: Dieciséis (16) horas

Responsables: Prof. Carlos E. Icaza y Prof. Aida E. Afu G.

JUSTIFICACION: El Ministerio de Educación, a través de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste; consciente de la problemática relacionada con la administración y control de los recursos financieros escolares, ha considerado oportuno desarrollar un seminario taller sobre **Gestión y Control de los Recursos Financieros** para capacitar técnicamente a directivos de las escuelas de Educación Primaria con la finalidad de elevar la calidad de la educación mediante la utilización eficiente de los recursos económicos.

A los directivos corresponde conducir las actividades del centro escolar mediante un proceso continuo de toma de decisiones. Estas decisiones, contenido fundamental de la dirección, se refieren en una u otra forma, a la manera de cómo se deben utilizar los recursos financieros. El director o

directora debe cuidar su manejo y aplicar con el juicio y conocimiento necesario para obtener el máximo beneficio, ya que al manejarlos adecuadamente puede disponer de otros muchos recursos.

Los recursos económicos constituyen uno de los factores importantes en el desarrollo del proceso de enseñanza, sin embargo los mismos resultan limitados en la mayoría de las escuelas primarias del país; no obstante, el control adecuado de los mismos permite incrementar su rendimiento.

PROGRAMACIÓN ANALÍTICA

Lunes 7 de octubre de 1996.

HORARIO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
8:00 a.m. a 8:30a.m	Inauguración	Exposición Dialogada	Materiales impresos (programa ción)	Prof. Carlos E. Icaza Prof. Aida E. Afú
8.30 a.m a 9:30 a.m	Aspectos legales que rigen los controles financieros de las escuelas primarias		Hojas multigrafía das	
9:30 a.m. a 10:00 a.m.				
10:00 a m. a 10:30 a m.	R E C E S O			
10:30 a m a 12:00 m	Conciliación Bancaria			
12. m a 12.30 m	A L M U E R Z O			
12 30 m a 2 30 p.m	Cuenta bancaria Facturas de compras Control de fondos	Exposición Dialogada		Lic. M. Box
2:30 p m a 4 p m	Taller No. 1: Uso del libro de registros económicos	Talleres de trabajo grupal		

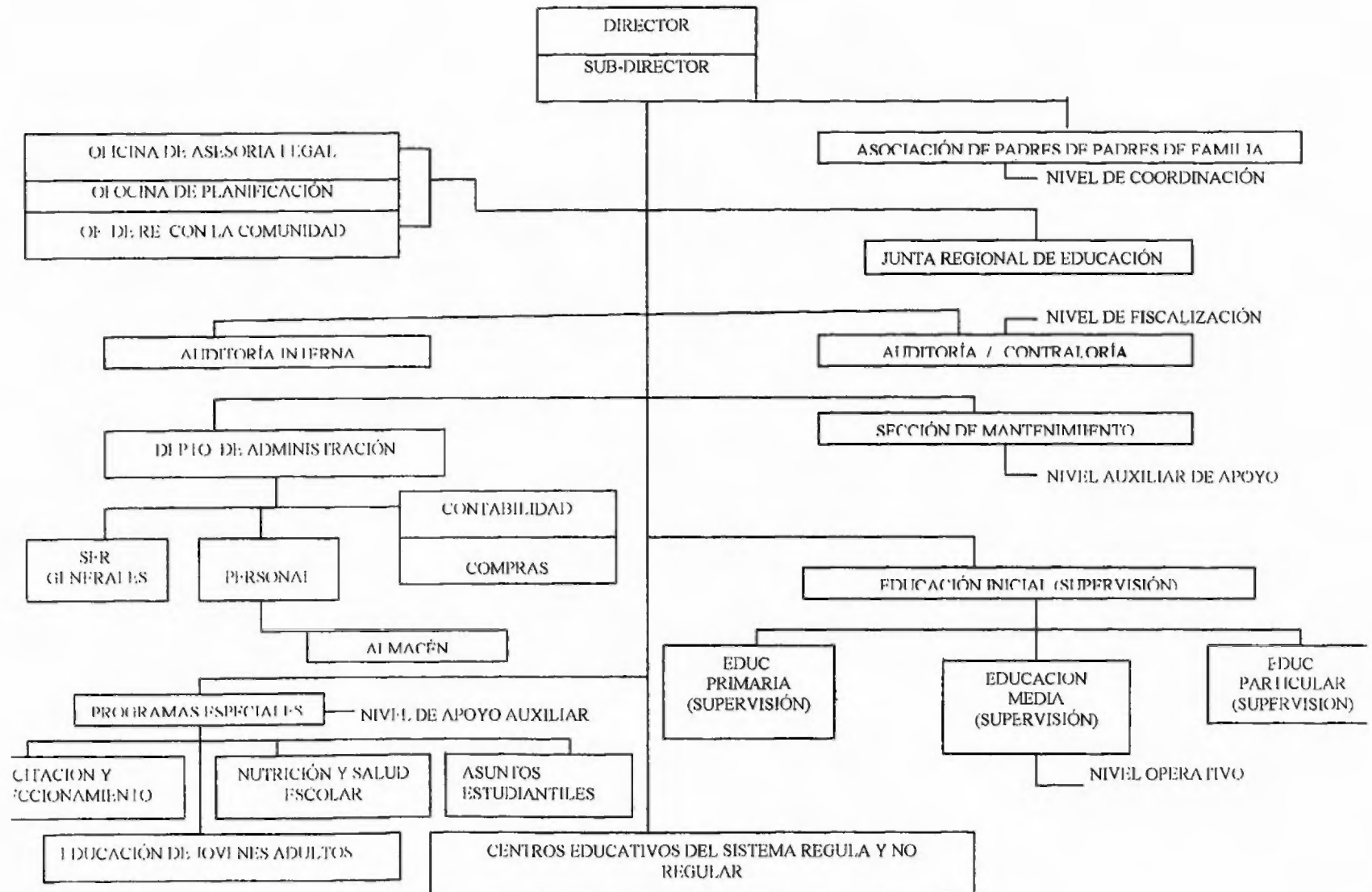
PROGRAMACIÓN ANALÍTICA

Lunes 8 de octubre de 1996

HORARIO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
8:00 a.m. 8:30 a.m.	Concepto de Auditoría	Exposición Dialogada	Materiales impresos	Prof. Carlos E Icaza
8:30 a.m. a 9:30 a.m.	Auditoría Interna		Hojas multigráficas	Prof Aida E. Afú
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	Auditoría Externa			
10.00 a.m. a 10.30 a.m. R E C E S O				
10:30 a.m. a 12:00 m	Conciliación Bancaria			
12. m a 12:30 m A L M U E R Z O				
12:30 m a 2:30 p.m.	Conciliación Bancaria	Exposición Dialogada		Lic M Box
2:30 p.m. a 4 p.m.	Taller No.2: Aplicación de auditoría interna	Talleres de trabajo grupal		

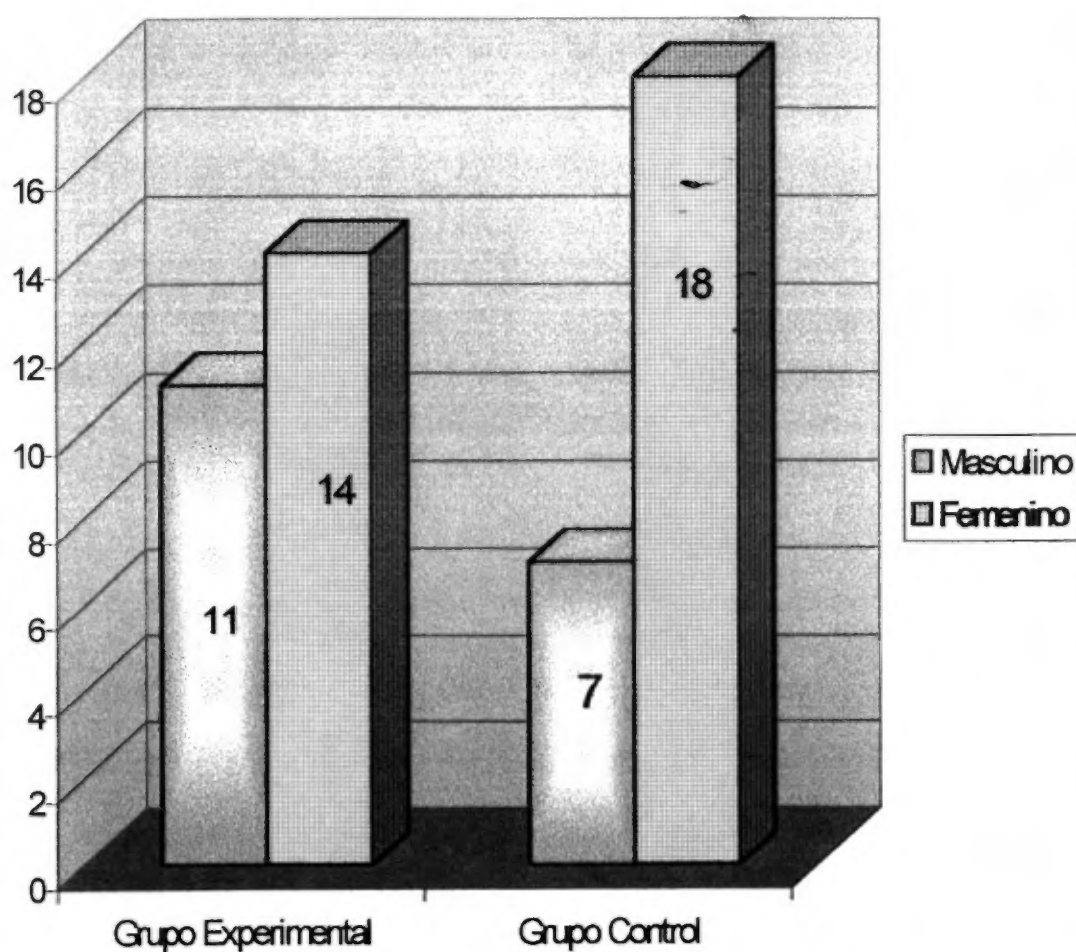
ANEXO XIV ORGANIGRAMA OPERATIVO

Ministerio de Educación
Dirección Regional de Panamá Oeste



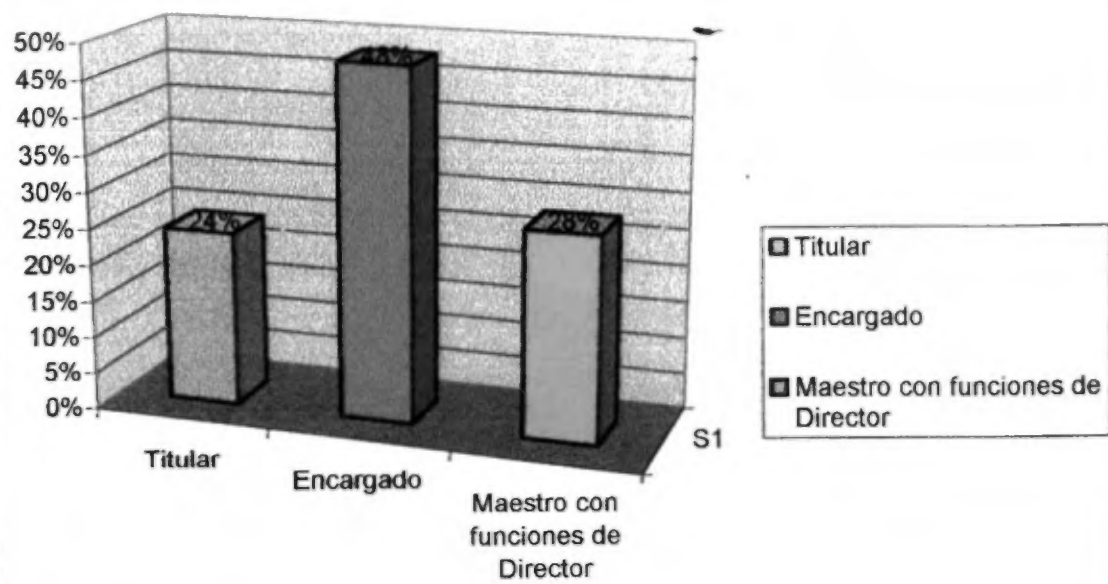
Gráfica Nº 1

Distribución de la Muestra de Directores de
Acuerdo al Sexo: Grupo Experimental y Grupo
Control

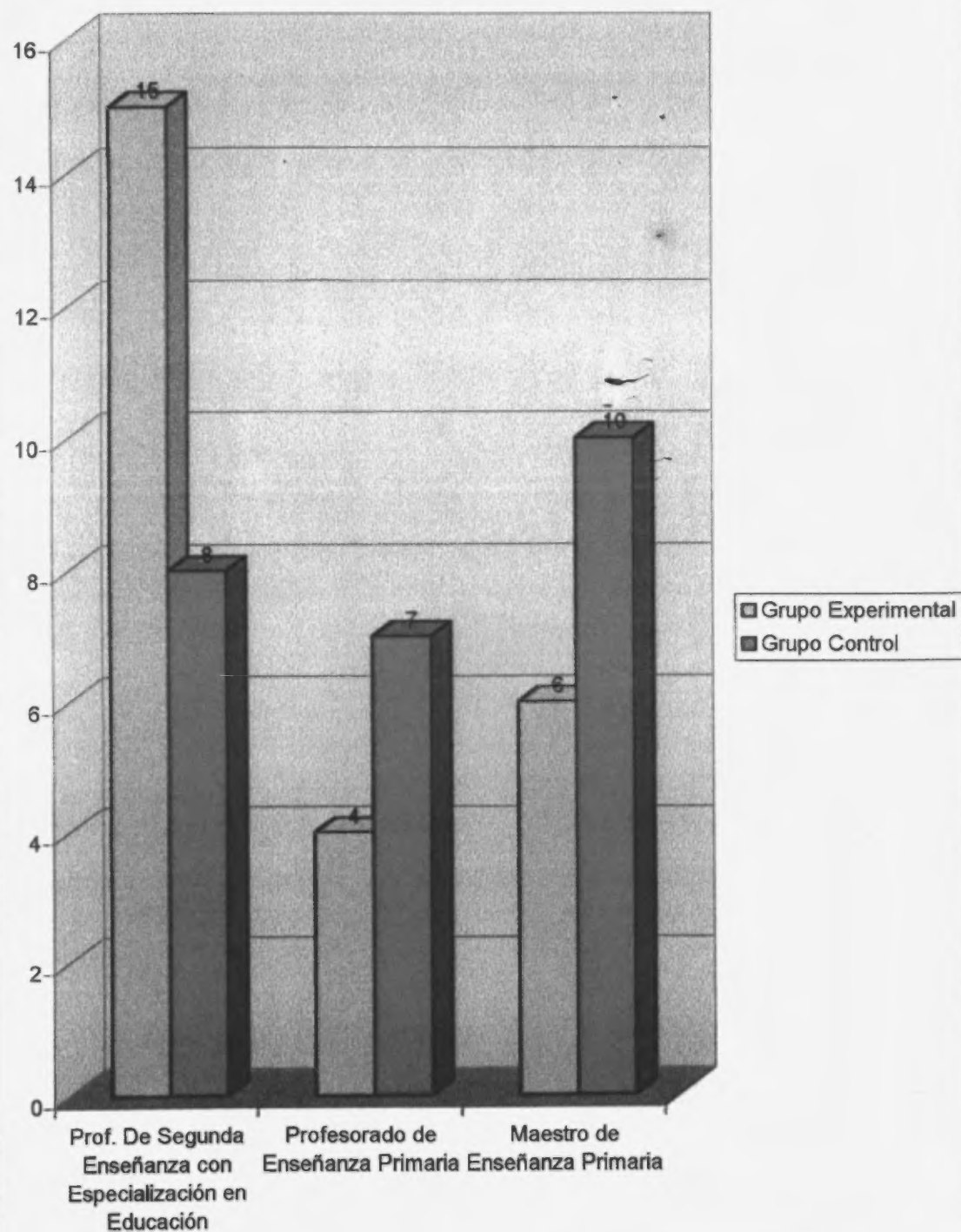


Gráfica N° 2

Distribución de la Muestra Según el Cargo que Ocupan

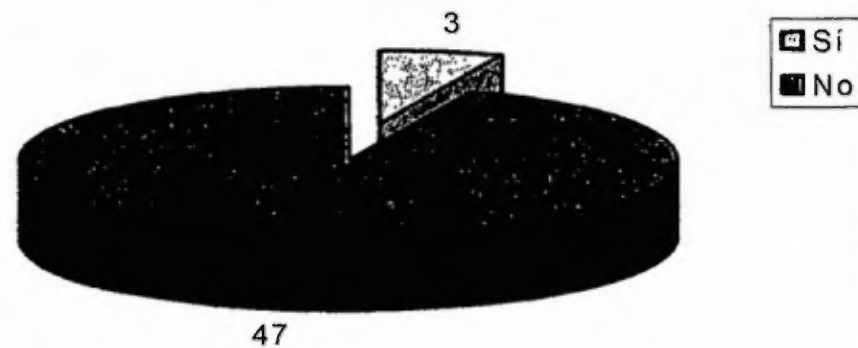


Gráfica N° 3
Distribución de la Muestra Según Nivel de Escolaridad



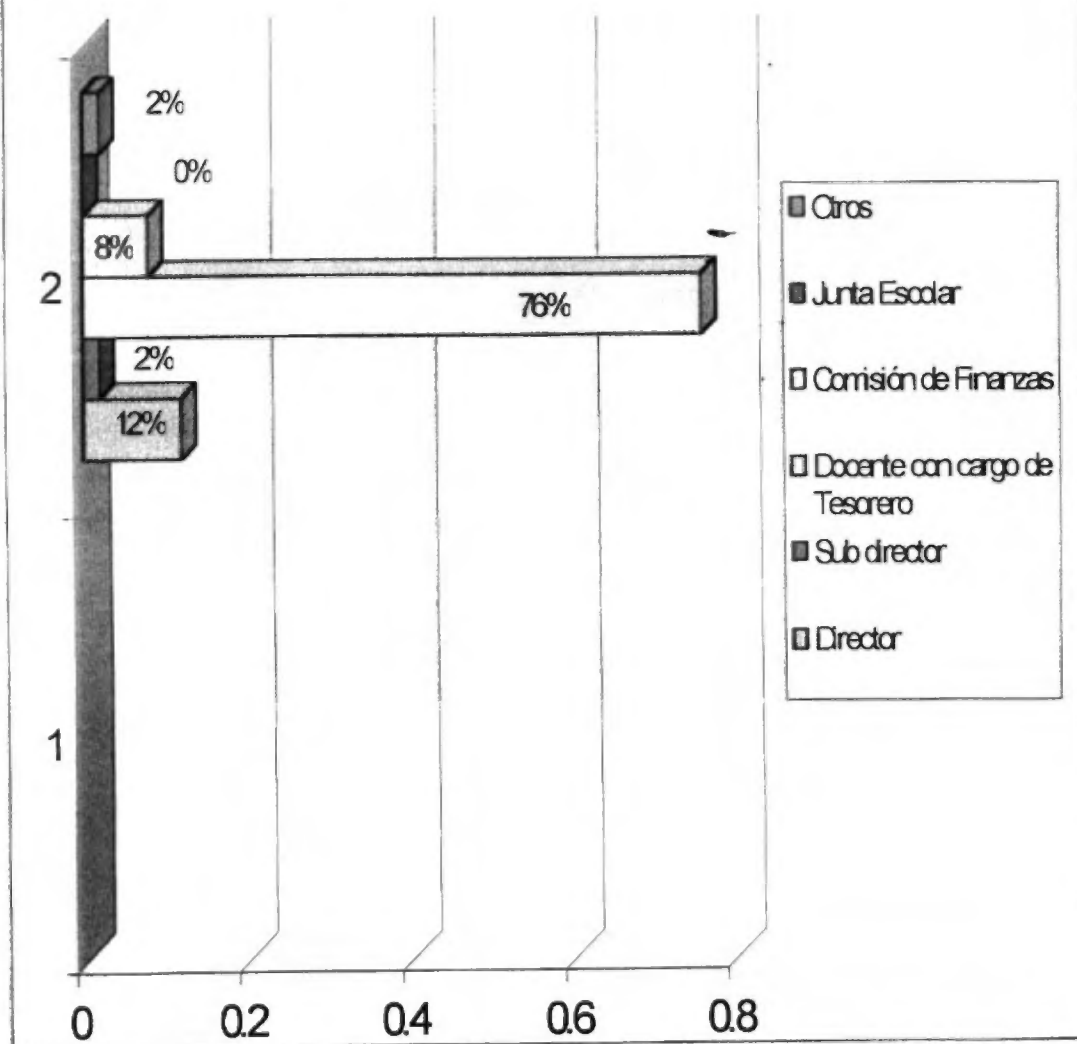
Gráfica N° 4

**Capacitación Sobre Control de Recursos
Financieros en los Centros Escolares de los Sujetos
de la Muestra hasta el Momento del Estudio**



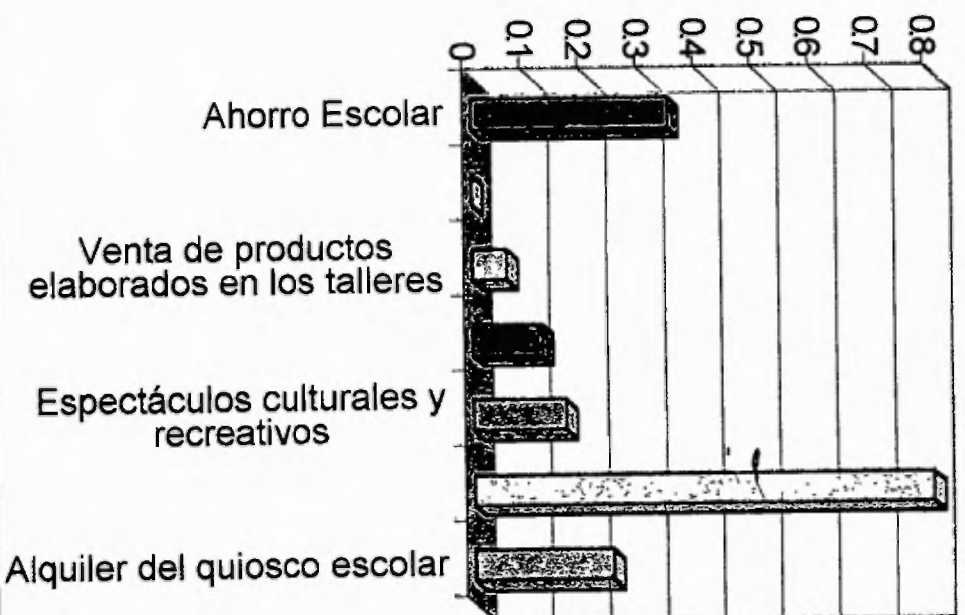
Gráfica N° 5

**Personal Responsable del Control Financiero
en los Centros Educativos Investigados**



Gráfica Nº 6

Actividades de Autogestión que se Realizan en
los Centros Educativos Investigados para la
Obtención de los Fondos



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS
EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**“PROPUESTA PARA EL USO Y CONTROL DE LOS RECURSOS
FINANCIEROS QUE SE DEBEN APLICAR EN LAS ESCUELAS BÁSICAS
OFICIALES DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE
PANAMÁ OESTE”**

Por:

Aida E. Afú

Carlos E. Icaza R.

**Propuesta presentada como uno de los requisitos para optar por el grado
de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos, con Especialización en
Administración de la Educación**

INDICE

	Páginas
SEMINARIO TALLER: GESTIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE SE APLICAN EN LAS ESCUELAS BÁSICAS OFICIALES DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE PANAMÁ OESTE.....	1
I. PROGRAMACIÓN ANALÍTICA.....	3
II. LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR.....	5
III. CONTROL FINANCIERO ESTABLECIDO A TRAVÉS DE LOS FORMULARIOS EMITIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	15

INTRODUCCIÓN

La Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste (D.R.E.P.O), tiene a su cargo los Centros Escolares de Educación Básica General, ubicados en cinco (5) distritos: Arraiján, La Chorrera, Capira, Chame y San Carlos; de éstos 201 centros escolares pertenecen al nivel básico oficial y cada uno de ellos, gestionan y administran recursos financieros para su adecuado funcionamiento.

La gestión y control de los recursos financieros constituye un elemento importante en la administración de los centros educativos básicos oficiales. Ésta debe enmarcarse dentro de la optimización de dichos recursos, que son generados ya sea por autogestión o por fuentes alternas de financiamiento.

Sobre el director o directora de los Centros de Educación Básica General recae la responsabilidad primaria de administrar eficientemente los recursos económicos suministrados por el Estado o los adquiridos a través de autogestión u otras fuentes. Esto exige que se apliquen controles financieros adecuados y de manera científica de forma tal, que puedan facilitar las respuestas a las demandas sociales, políticas, económicas y culturales propios de estos centros escolares.

La legislación panameña en materia de controles financieros demanda que los administradores escolares posean amplios conocimientos en gestión

financiera, de manera tal que los recursos económicos sean orientados con eficiencia y eficacia hacia una mejor utilización de los mismos.

Esta propuesta presenta una solución a la necesidad de capacitar a los docentes, sobre todo, a aquéllos que ocupan las Direcciones Escolares, a fin de que puedan aplicar de manera científica las normas contables de los fondos educativos regulados por la Contraloría General de la República.

Es imprescindible destacar, que todas las responsabilidades que ejercen los (as) directoras son importantes, pero su función principal es promover, impulsar y orientar cambios técnicos y sociales, a través de la formación permanente que les permita administrar con eficiencia profesional los bienes económicos de los cuales depende el centro escolar.

Para nadie es un secreto que la transparencia con la que se administran los recursos económicos es una variable que influye notablemente en las relaciones docentes y en la relación escuela – comunidad; ya que a mayor transparencia, mayor confianza y, a su vez, la confianza promueve nuevos recursos y apoyos de parte de los padres de familia y otras instituciones.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PANAMÁ OESTE

**SEMINARIO TALLER: "GESTIÓN Y CONTROL DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS QUE SE APLICAN EN LAS ESCUELAS
BÁSICAS OFICIALES DE LA REGIÓN EDUCATIVA DE PANAMÁ OESTE"**

Fecha de Inicio: _____

Fecha de Culminación: _____

Invitados: Treinta (30) directivos escolares

Facilitadores: Licenciados: _____

Duración: Dieciséis (16) horas

Responsables: Prof. Carlos E. Icaza y Prof. Aida E. Afú G.

JUSTIFICACIÓN: El Ministerio de Educación, a través de la Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste; consciente de la problemática relacionada con la administración y control de los recursos financieros escolares, ha considerado oportuno desarrollar un seminario taller sobre **Gestión y Control**

de los Recursos Financieros para capacitar técnicamente a directivos de las escuelas de Educación Primaria con la finalidad de elevar la calidad de la educación mediante la utilización eficiente de los recursos económicos.

A los directivos corresponde conducir las actividades del centro escolar mediante un proceso continuo de toma de decisiones. Estas decisiones, contenido fundamental de la dirección, se refieren en una u otra forma, a la manera de cómo se deben utilizar los recursos financieros. El director o directora debe cuidar su manejo y aplicar con el juicio y conocimiento necesario para obtener el máximo beneficio, ya que al manejarlos adecuadamente puede disponer de otros muchos recursos.

Los recursos económicos constituyen uno de los factores importantes en el desarrollo del proceso de enseñanza, sin embargo los mismos resultan limitados en la mayoría de las escuelas primarias del país, no obstante, el control adecuado de los mismos permite incrementar su rendimiento.

PROGRAMACIÓN ANALÍTICA

Fecha: _____

HORARIO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
8:00 a.m. a 8:30 a.m.	Inauguración			Prof. Carlos E. Icaza Prof. Aida E. Afu
8:30 a.m. a 9:30 a.m.	Aspectos legales que rigen los controles financieros de las escuelas primarias	Exposición Dialogada	Materiales impresos (programa- ción)	
9:30 a.m. a 10:00 a.m.			Hojas multigrafia- das	
10:00 a.m. a 10:30 a.m. R E C E S O				
10:30 a.m. a 12:00 m	Conciliación Bancaria			
12: m a 12:30 m A L M U E R Z O				
12:30 m. a 2: 30 p.m	Cuenta bancaria Facturas de compras Control de fondos	Exposición Dialogada		Lic. M. Box
2:30 p.m. a 4: p.m	Taller No. 1: Uso del libro de registros económicos	Talleres de trabajo grupal		

PROGRAMACIÓN ANALÍTICA

Fecha: _____

HORARIO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
8:00 a.m. 8:30 a.m.	Concepto de Auditoría	Exposición Dialogada	Materiales impresos	Prof. Carlos E. Icaza
8:30 a.m. a 9:30 a.m.	Auditoría Interna		Hojas multigráficas	Prof. Aida E. Afu
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	Auditoría Externa			
10:00 a.m. a 10:30 a.m. R E C E S O				
10:30 a.m. a 12:00 m	Conciliación Bancaria			
12: m a 12:30 m A L M U E R Z O				
12:30 m. a 2:30 p.m.	Conciliación Bancana	Exposición Dialogada		Lic. M. Box
2:30 p.m. a 4. p.m	Taller No.2: Aplicación de auditoría interna	Talleres de trabajo grupal		

II. LEGISLACIÓN VIGENTE SOBRE GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR

En la búsqueda de una planificación y gestión moderna, descentralizada y eficiente, el Ministerio de Educación ha establecido que la acción de la política educativa se focalizará en los centros educativos.

Es necesario que el grado de autonomía, flexibilidad mayor y el clima organizacional óptimo, aseguren una participación más creativa y dinámica de sus directivos, docentes, alumnos, familias y comunidad educativa, en la toma de decisiones técnico pedagógicas y administrativas, así como en la formulación y gestión de un proyecto educativo de modernización institucional.

El Gobierno Nacional mediante la Ley 32 de 8 de noviembre de 1984 en su Título III, Artículo II, Acápito 2 establece que la Contraloría General de la República a través de la Ley 32 del 8 de noviembre de 1984: ***“Fiscalizará, regulará y controlará todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos a fin de que tales actos se realicen con corrección según lo establecido en las normas jurídicas respectivas”***. En el Acápito 3 se plantea que: ***“Examinará, intervendrá y fiscalizará las cuentas que administren, manejen o custodien fondos u otros bienes públicos”***(Ley 32, 1984). Con respecto a la responsabilidad penal en su Artículo 17, Capítulo II se plantea que:

“Toda persona que reciba, maneje, custodie o administre fondos o bienes públicos, está en la obligación de rendir cuentas a la Contraloría General, en la forma y plazo que ésta, mediante reglamento, determine.” Esta obligación alcanza a las personas que administren por orden de una entidad pública, fondos o bienes pertenecientes a terceros y a los representantes de las sociedades o asociaciones que reciban subsidios de dichas entidades públicas.

En la misma ley se establece que las Normas de Auditoría Interna son definidas como: ***“La actividad de evaluación permanente e imparcial de las operaciones y estructura de control”***. Esta definición orienta y apoya la función directiva y el constante mejoramiento de la administración escolar, para la realización efectiva de sus objetivos institucionales en el marco de la políticas del Gobierno Nacional.

En esta misma línea de preceptos legales, el Resuelto 684 de 13 de junio de 1996 en su Artículo 2, se plantea que: ***“Sólo se permite la realización de aquellas actividades económicas que no riñan con los fines de la educación y que no entorpezcan el cumplimiento de las tareas fundamentales del centro educativo. Entre estas actividades podemos mencionar:***

- ♦ ***Ahorro escolar***

- ♦ *Venta de alimentos elaborados por los estudiantes y productos de talleres escolares.*
- ♦ *Colectas para fines de ayuda social.*
- ♦ *Ferías y verbenas.*
- ♦ *Espectáculos culturales y recreativos.*
- ♦ *Aquellas destinadas para la adquisición de sortijas y anuarios*
- ♦ *Reinados infantiles y novatadas.*
- ♦ *Días feriados.”(Ministerio de Educación, 1996)*

En el Artículo 13 del mismo Resuelto se planteó lo siguiente: ***“Los fondos productos de actividades económicas en los centros educativos se consideran fondos públicos. Por consiguiente, están regidos por las normas de contabilidad y procedimiento de fiscalización que la ley establece, para tales efectos”.***

Los artículos citados evidencian que el director(a) de la escuela o la persona que administra los recursos financieros deben estar altamente capacitados para ejercer estas funciones en forma adecuada y científica, esto pueden lograrlo, a través de este seminario.

II. LA TEORÍA CONTABLE Y LA GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR EN PANAMÁ

La teoría contable se inicia desde que el hombre empezó a llevar cuenta del dinero o fondos recibidos y pagados. Hoy día este proceso de registrar y clasificar las transacciones y operaciones se denomina Teneduría de Libros. En ese sentido Gitman (1984) define la Contabilidad como: "la recolección e interpretación de las operaciones financieras que se generan del manejo de los recursos económicos". Por su parte Córdoba (1982) en su obra Contabilidad Fundamental plantea que: "La contabilidad es un instrumento indispensable en la administración efectiva de todas las instituciones involucradas en ingreso o egreso de fondos."

La contabilidad es el elemento fundamental del sistema de información, viene a ser una memoria sistematizada del funcionamiento de la institución. En el sentido amplio podemos decir también, que contabilidad es la descripción escrita de manera sistemática y en términos cuantitativos, de la historia económica de la institución. Su propósito es producir información que responda a las interrogantes de quienes toman decisiones.

Es función de la contabilidad, captar, registrar y comunicar los datos financieros y económicos originados por la operación de la institución

La contabilidad cumple diversos cometidos de gran importancia para los diferentes fines de la institución como los que a continuación enumeramos:

- a) Auxiliar de la administración.
- b) Ayuda que presta al directivo.
- c) Elemento que prueba las operaciones.
- d) Material de trabajo del auditor.
- e) Permite el conocimiento de resultados a los trabajadores.
- f) Servicio de información al público interesado.

La contabilidad ofrece al directivo(a) la información relevante que servirá de base para planear y controlar el rumbo de la institución. La información histórica (contable) y de las estimaciones (presupuestos) constituyen las bases para evaluar las consecuencias futuras de decisiones tomadas en el presente.

En los planteles educativos el director o directora es el o la encargada de realizar esta actividad, designada mediante el Resuelto 684, establecido por el Departamento de Auditoría y Fiscalización del Ministerio de Educación.

Esta responsabilidad promueve, que el director (a) del centro básico utilice la contabilidad como un recurso importante en la administración escolar para vigilar el uso adecuado de los recursos y salvaguardarlos, esta es una de

las funciones más delicadas de estos administrativos, ya que en gran parte el manejo concreto del dinero y el destino específico que a este se le brinde, si bien estará en su conocimiento, no podrá ejercerlo directamente, máxime si la institución por su magnitud cuenta con personal administrativo o comisiones elegidas por los docentes dedicadas a las tareas de compras, pagos y otros. ¿Cómo tener seguridad de que el dinero se está gastando debidamente, de que no hay fugas o existe peligro de malversaciones?

Esta es una interrogante que de no encontrar una respuesta eficaz puede convertir la tarea directiva en un motivo de preocupación y ansiedad constante. La respuesta, sin embargo, está dada por un conjunto de técnicas y procedimientos que de, llevarse a cabo debidamente, le permitirán al director con un mínimo de tiempo mantener una vigilancia adecuada del uso y la aplicación de los recursos.

El director o directora del centro escolar ha de utilizar la contabilidad como un recurso que le permite administrar de manera eficiente los recursos, ya que ésta.

- ♦ Determina los objetivos básicos de la escuela.
- ♦ Desarrolla planes de acción para la atención de necesidades.

- ♦ Establece controles financieros a los recursos económicos.
- ♦ Determina los costos de las actividades a desarrollar en la escuela.

La contabilidad tiene otras funciones en el desarrollo del proceso administrativo escolar, tales como: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los recursos económicos, a través de:

- ♦ La verificación de la dirección de la administración escolar vs los recursos económicos.
- ♦ Proporción de controles financieros, sobre las actividades económicas que se generan.
- ♦ Capacitación de la dirección del plantel, para que cumpla con las disposiciones Ministeriales y de la Contraloría exigidas por la ley.

La teoría contable aplicada al control de los recursos financieros hace su impacto en la administración escolar y genera conceptos que se convierten en normas contables. Esta conceptualización puede resumirse de la siguiente manera:

- 1 ***Estado de Situación:*** es la recopilación de las operaciones económicas escritas y ordenadas. En el estado de situación se encuentran el activo, pasivo y capital.

2. **Recursos:** Se entiende por recursos al conjunto de bienes y derechos con que cuenta una entidad para alcanzar sus objetivos. Los recursos pueden obtenerse de personas que prestan dinero, lo que en término financieros significa conceder crédito a la entidad. A la deuda que contrae la entidad se le denomina obligaciones, porque existe la obligación, generalmente formalizada en documentos de crédito, de pagar la deuda.

El lenguaje técnico contable ha designado a los recursos en la entidad con el nombre de “activo”. Las obligaciones reciben el nombre de “pasivo”

3. **Activo:** Comprende todas las propiedades que tiene una persona o entidad, en este caso, la escuela. Son los que representan una inversión e interesa conservar como: bancos, máquinas, mesas, sillas y otros. A cada uno de estos objetos se les tiene que poner una etiqueta con un número de inventario y se tienen que dar de alta en la institución en un listado oficial de inventario, por ningún motivo se podrán tirar, vender o destruir sin cumplir con las políticas oficiales para el manejo de inventario porque en caso de auditoría, estos podrían ocasionar problemas para el plantel, ya que todos estos muebles son patrimonio nacional.

4. **Pasivo:** son las deudas en obligación que tiene la escuela por diferentes transacciones.

- 5 **Capital:** es el activo menos el pasivo, es decir, son todos los bienes que se poseen, menos las deudas que tiene la escuela

6. **Libro de Registros:** es el documento contable, el cual registra las entradas, salidas y saldos de los fondos que tiene el centro escolar.
7. **Conciliación Bancaria:** operación contable que consiste en comparar las entradas y salidas de los recursos económicos con las boletas de retiro y depósito bancario.
8. **Registro de Ingresos de Fondos:** Es la cantidad contable que consiste en registrar en la casilla de entrada, los fondos que ingresen.
9. **Registro de Egresos o Fondos:** Es la actividad contable que consiste en registrar la casilla de salida, los fondos que se registran.
10. **Balance de Situación:** Es la operación contable que consiste en equilibrar las salidas y entradas de los fondos.
11. **Cotizaciones:** Es la operación contable que consiste en equilibrar las salidas y entradas de los fondos. Para realizar esta actividad, es necesario pedir tres o cuatro cotizaciones al decidimos por hacer una compra o recibir un servicio. Ya que esto nos sirve para comparar características de la oferta de servicios o productos como son: precios, calidad, marcas, valor agregado, garantía y otros.
12. **Auditoría Interna:** Es la actividad que consiste en verificar que las operaciones económicas realizadas en el centro escolar se ajustan a las normas legales establecidas.

13. **Archivo de Facturas:** Documento que registra las compras o adquisiciones que realiza el centro escolar y que son ordenadas numéricamente.
14. **Archivo de Boletas de Depósito Bancario:** Es el documento empleado por el banco para certificar los depósitos y se ordena de acuerdo a las fechas en que se realizan los depósitos.
15. **Cuenta Bancaria:** Es el documento donde se registra el control de los depósitos y retiros que tienen los recursos que se utilizan en la escuela.
16. **Control Financiero:** Conjunto de restricciones contables que se realizan a los recursos económicos.
17. **Control de Caja:** El número creciente de instituciones de crédito y el mejoramiento de los servicios que proporcionan, han hecho que las entidades puedan aprovechar sus servicios para lograr un control más eficiente en las operaciones de caja.

III. CONTROL FINANCIERO ESTABLECIDO A TRAVÉS DE LOS FORMULARIOS EMITIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Los presupuestos destinados a educación reiteran la necesidad de racionalizar y utilizar los recursos económicos de manera eficaz, tomando en consideración los conceptos contables descritos. Es por ello, que el Ministerio de Educación, con el fin de establecer uniformidad en los registros y presentación de informes de los diferentes fondos, que se manejan en los centros básicos oficiales de la República de Panamá, ha adaptado los registros a un sistema de caja (Registro de Ingresos Recibidos y Egresos Pagados), permite a los comités de finanzas, llevar un control de las diferentes actividades que se realicen en los centros básicos oficiales.

Este procedimiento permite una mejor administración de los fondos y facilita la revisión por parte del Departamento de Auditoría y Fiscalización del Ministerio de Educación. Los registros de ingresos y egresos se registran en los siguientes formularios:

♦ **Formulario N° 1:** Se utiliza en las escuelas primarias, para la presentación mensual de los ingresos recibidos y egresos del comedor escolar a la Dirección Regional de Educación. En el renglón de ingresos se debe tener especial cuidado en registrar el saldo que pudiera existir del mes anterior. En el renglón siguiente se registra el importe de cualquier otro ingreso recibido como

cooperación de la Asociación de Padres de Familia, donaciones para el comedor escolar y otros. En los renglones de egresos se anota el total de gastos efectuados durante el mes.

Como medidas más efectivas de control, se deben señalar algunas indicaciones sobre el funcionamiento del comedor, alumnos atendidos durante un período determinado, promedio, diarios de asistencia y cualquier otra información necesaria.

- ♦ **Formulario Nº 1-A:** Se utiliza en la presentación mensual a la Dirección Regional de Educación de los ingresos recibidos y los egresos de cada uno de los fondos del centro básico oficial.
- ♦ **Formulario Nº 2:** Este formulario tiene especial importancia ya que permite establecer a una fecha determinada el saldo con que cuenta el fondo del comedor escolar o cualquier otro fondo que exista en el centro básico oficial. Se anota la fecha en que se hizo la compra, en detalle se deberá indicar las casas comerciales proveedoras, con un breve comentario del material ya suministrado. En el renglón de egresos se anotarán los gastos en que incurra el comedor escolar o cualquier otro egreso, el balance indicará el saldo de este fondo.
- ♦ **Formulario Nº 3:** La finalidad de este formulario es de mantener un estricto control de los útiles y materiales que los centros básicos oficiales solicitan a

la Dirección Regional para su mantenimiento, además de la cantidad solicitada se hará un detalle pormenorizado, lo mismo que las observaciones necesarias .

- ♦ **Formulario N° 4:** Se utiliza como formulario auxiliar para lograr un control de las compras y gastos menores o de poca cuantía, tales como gastos de transporte por misiones oficiales y otros dentro de la ciudad. Este fondo será manejado por el tesorero encargado del mismo, quien firmará conjuntamente con la persona que realiza el gasto.
- ♦ **Formulario N° 5:** Este formulario se utiliza para llevar un registro diario de cualquier ingreso que resulte de las diversas actividades realizadas en las escuelas primarias y será firmado tanto por la persona que entrega el dinero, como por el tesorero encargado del fondo, que recibe el dinero.
- ♦ **Formulario N° 6:** El informe de caja se llenará diariamente, anotándose el total de las ventas del kiosco de la jornada correspondiente, así como cualquier otro dinero que se reciba en el día, la suma total de lo recibido debe anotarse e el renglón correspondiente al total de egresos. El total de ingresos menos el total de egresos debe ser igual al saldo o efectivo de caja. Este formulario debe ser preparado por el tesorero de la comisión de finanzas y presentado para su revisión y conocimiento al director de la escuela.

FORMULARIO N° 1

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PANAMÁ OESTE

INFORME DE INGRESOS Y EGRESOS DE LOS COMEDORES ESCOLARES
DE LA ESCUELA _____ MES _____

Saldo _____ de _____ de 199 _____ B/ _____

INGRESOS

Cheque No. _____ del Fondo Municipal de la Educación _____

Cooperación de la Asociación de Padres de Familia _____

Otros Ingresos _____

Total de Ingresos B/ _____

EGRESOS

Gastos durante el mes de _____ B/ _____

Saldo al _____ de _____ de 199 _____ B/ _____

Indíquese

Días lectivos _____

Días que funcionó el comedor _____

Alumnos atendidos _____

Promedio Diario de Asistencia _____

Observaciones

Director de la Escuela

Maestra de Educación Para el
Hogar o persona encargada del
Comedor Escolar

NOTA: Este informe debe ser entregado dentro de los cinco (5) primeros
días del mes siguiente, acompañado de sus respectivos comprobantes

FECHA

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

FORMULARIO N° 1 – A

DIRECCIÓN REGIONAL DE _____
ESCUELA _____ MES _____
Saldo en Caja o Banco al _____ de _____ de 199__ B/ _____

Ingresos de:

Total de Ingresos B/ _____

Egresos:

Gastos durante el mes de _____ B/ _____
Saldo al _____ de _____ de 199__ _____

Observaciones:

Director de la Escuela

Tesorera Encargado del Fondo

FECHA

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

FORMULARIO N° 2

ESCUELA: _____

REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS DEL MES DE _____ DE 199__

[illegible]

Total del Saldo B/ _____

Nota: Este formulario es una adaptación del formato original.

FORMULARIO Nº 3

DIRECCIÓN REGIONAL DE _____

DISTRITO DE _____

ESCUELA DE _____

ZONA _____

SOLICITUD No _____

ÚTILES Y MATERIALES PARA _____

HOY _____ DE _____ DE 199 _____

CANTIDAD	DETALLE	OBSERVACIONES

SOLICITADO POR _____ AUTORIZADO POR _____

Director

Director Provincial
de Educación

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

FORMULARIO N° 4

AUXILIAR

ESCUELA _____

COMPROBANTE DE CAJA MENUDA: _____

ESCUELA _____ DE _____ DE _____

SEÑOR _____

RECIBIDO LA SUMA DE _____ (B/ _____)

EN CONCEPTO DE _____

ENCARGADO DE LA CAJA MENUDA

RECIBE CONFORME

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

FORMULARIO Nº 5

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

ESCUELA _____

RECIBOS DE INGRESOS VARIOS

FECHA _____

Recibí de _____ Grado _____

De la jornada de la _____ la suma de B/ _____

Ahorro de Navidad _____ B/ _____

Venta de _____ B/ _____

Venta de _____ B/ _____

Ingresos Varios _____ B/ _____

Recibido por _____

Tesorera (o)

Entregado por _____

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.

FORMULARIO N° 6

INFORME DE CAJA _____

FECHA _____

INGRESOS:

Ventas del Día _____ B/ _____

Otros Ingresos _____ B/ _____

Total de Ingresos B/ _____

EGRESOS:

FACTURA NÚMERO

DETALLE

VALOR

Total de Ingresos B/ _____

Saldo de Caja B/ _____

Preparado por

Revisado por

NOTA: Este formulario es una adaptación del formato original.